

**ESTRATEGIAS DE MERCADEO QUE PERMITIRÁN A LA PELUQUERÍA  
ÓPALO UÑAS Y ESTÉTICA, PERMANECER EN EL MERCADO Y GENERAR  
VALOR PARA SUS STAKEHOLDERS.**

**ROCIO ACUÑA GUGLIELMUCCI  
HÉCTOR FABIO RODRÍGUEZ VILLÁN**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**ESTRATEGIAS DE MERCADEO QUE PERMITIRÁN A LA PELUQUERÍA  
ÓPALO UÑAS Y ESTÉTICA, PERMANECER EN EL MERCADO Y GENERAR  
VALOR PARA SUS STAKEHOLDERS.**

**ROCIO ACUÑA GUGLIELMUCCI  
HÉCTOR FABIO RODRÍGUEZ**

**Proyecto de Grado para optar al Título de  
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director  
CARLOS ALBERTO BOTERO  
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento con los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título Profesional en mercadeo y negocios internacionales.**

**RAMIRO MUÑOZ**

---

**Jurado**

**JAIME VALENCIA**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 25 de Enero de 2013**

## CONTENIDO

|  | Pág.      |
|--|-----------|
| <b>RESUMEN</b>                                   | <b>11</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                              | <b>12</b> |
| <b>1. ANTECEDENTES</b>                           | <b>13</b> |
| <b>1.1. ESTUDIOS REALIZADOS EN EL EXTRANJERO</b> | <b>13</b> |
| 1.1.1 Voelker Alan (1988)                        | 13        |
| 1.1.2 Toledano (1992)                            | 13        |
| 1.1.3 Howard Farran (1994).                      | 13        |
| 1.1.4 Dimatteo Robin (1996).                     | 14        |
| 1.1.5 Wunder Gender (1996)                       | 14        |
| <b>1.2 ESTUDIOS REALIZADOS EN COLOMBIA</b>       | <b>14</b> |
| 1.2.1 Gustavo Granada Robles (2000)              | 14        |
| 1.2.2 Zoraida Henríquez Díaz (2005).             | 15        |
| <b>2. PLANTEAMIENTO PROBLEMA</b>                 | <b>16</b> |
| <b>2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>              | <b>16</b> |
| <b>2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b>          | <b>17</b> |
| <b>3. JUSTIFICACIÓN</b>                          | <b>18</b> |
| <b>3.1 ORIENTACIÓN A LA PRODUCCIÓN</b>           | <b>18</b> |
| <b>3.2 ORIENTACIÓN AL PRODUCTO</b>               | <b>18</b> |
| <b>3.3 ORIENTACIÓN A LAS VENTAS</b>              | <b>19</b> |
| <b>3.4 ORIENTACIÓN AL MERCADEO</b>               | <b>19</b> |
| <b>4. OBJETIVOS</b>                              | <b>20</b> |
| <b>4.1 OBJETIVO GENERAL</b>                      | <b>20</b> |
| <b>4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>                 | <b>20</b> |
| <b>5. MARCO DE REFERENCIA</b>                    | <b>21</b> |
| <b>5.1 MARCO TEÓRICO</b>                         | <b>21</b> |
| <b>5.2 MARCO CONCEPTUAL</b>                      | <b>24</b> |
| <b>5.3 MARCO CONTEXTUAL</b>                      | <b>27</b> |
| 5.3.1 Análisis del mercado                       | 27        |
| 5.3.2 Entorno socio-cultural.                    | 28        |

|   |        |
|---|--------|
| 5.3.3. Entorno económico  | 29     |
| 5.3.4. Entorno legal = marco legal  | 30     |
| 5.3.5. Entorno tecnológico = barreras de entrada                                  | 31     |
| 5.3.6. Análisis de la competencia   | 31     |
| 5.3.7. Productos, precios, estrategias  | 31     |
| 5.3.8. Análisis interno   | 32     |
| 5.3.8.1. Administración, producción, ventas                                       | 32     |
| <br>6. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN                                    | <br>34 |
| 6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN   | 34     |
| 6.1.1 Exploratoria  | 34     |
| 6.1.2 Descriptiva   | 34     |
| 6.2. FUENTES PARA OBTENER LA INFORMACIÓN  | 34     |
| 6.2.1 Fuentes de datos primarios.   | 34     |
| 6.2.2 Fuentes de datos secundarios  | 35     |
| 6.3. UNIDAD DE MUESTREO   | 35     |
| 6.3.1. Método para escoger la muestra   | 36     |
| 6.4. DISEÑO PARA LA RECOLECCION DE DATOS  | 38     |
| 6.5. DISEÑO DE ENCUESTA   | 38     |
| <br>7. ANÁLISIS MATRIZ DOFA, MEFE, MEFI, MPC.                                     | <br>39 |
| 7.1 MATRIZ DOFA   | 39     |
| 7.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS                                    | 40     |
| 7.3 MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS   | 41     |
| 7.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO  | 42     |
| <br>8. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS  | <br>44 |
| 8.1 MARCO DE DESARROLLO   | 44     |
| 8.2 ANÁLISIS DE DATOS.  | 44     |
| 8.3 FICHA TECNICA   | 48     |
| <br>9. OBJETIVOS DE MERCADEO  | <br>49 |
| 9.1 ACTIVIDADES A REALIZAR PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS                  | 50     |
| <br>10. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO.            | <br>54 |
| 10.1 ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL.  | 54     |
| 10.2 VALORACIÓN DE PELUQUERÍA OPALO POR EL MÉTODO DE DESCUENTO DE FLUJOS DE CAJA. | 57     |
| <br>11. CONCLUSIONES  | <br>63 |
| <br>12. RECOMENDACIONES   | <br>65 |

**BIBLIOGRAFÍA**

**66**

**ANEXOS**

**69**

## LISTADO DE CUADROS

|  | Pág. |
|--|------|
| Cuadro 1. Barrios que componen la comuna 18  | 28   |
| Cuadro 2. Precio comparativo por servicios de los principales competidores.  | 32   |
| Cuadro 3. Composición de la fuente de datos primaria   | 35   |
| Cuadro 4. Tipos principales de muestras.   | 36   |
| Cuadro 5. Proyecciones de la población de Cali según total, cabecera y resto.                                      | 37   |
| Cuadro 6. Cálculo del tamaño de la muestra dado diferentes parámetros para una población infinita (más de 500.000) | 38   |
| Cuadro 7. Análisis DOFA  | 39   |
| Cuadro 8. Matriz MEFE  | 40   |
| Cuadro 9. Matriz MEFI  | 41   |
| Cuadro 10. Matriz Perfil Competitivo   | 42   |
| Cuadro 11. Desarrollo de los Objetivos de Mercadeo.  | 49   |
| Cuadro 12. Actividades a realizar para lograr el objetivo específico Nro 1.  | 50   |
| Cuadro 13. Actividades a realizar para lograr el objetivo específico Nro 2.  | 50   |
| Cuadro 14. Actividades a realizar para lograr el objetivo específico Nro 3.  | 51   |
| Cuadro 15. Actividades a realizar para lograr el objetivo específico Nro 4.  | 51   |
| Cuadro 16. Actividades a realizar para lograr el objetivo específico Nro 4.  | 52   |
| Cuadro 17. Actividades a realizar para lograr el objetivo específico Nro 4.  | 52   |
| Cuadro 18. Actividades a realizar para lograr el objetivo específico Nro 4.  | 53   |
| Cuadro 19. Resumen del presupuesto requerido para implementar el plan de mercadeo en OPALO Peluquería.             | 53   |
| Cuadro 20. Estados Financieros Opalo peluquería.   | 55   |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Cuadro 21. Razones Financieras Opalo Peluquería.</b>                              | <b>56</b> |
| <b>Cuadro 22. Hechos estilizados o variables base de proyección</b>                  | <b>57</b> |
| <b>Cuadro 23. Opalo – proyección estados financieros</b>                             | <b>58</b> |
| <b>Cuadro 24. Estado de Flujos de Efectivo proyectados de OPALO peluquería.</b>      | <b>59</b> |
| <b>Cuadro 25. Proyección de variación de capital de trabajo de OPALO peluquería.</b> | <b>60</b> |
| <b>Cuadro 26. Endeudamiento proyectado de OPALO peluquería.</b>                      | <b>60</b> |
| <b>Cuadro 27. Flujo de caja libre proyectado de OPALO peluquería.</b>                | <b>61</b> |
| <b>Cuadro 28. Costo de capital proyectado de OPALO peluquería.</b>                   | <b>62</b> |
| <b>Cuadro 29. Valoración del flujo de caja libre descontado de OPALO peluquería.</b> | <b>62</b> |



## LISTADO DE GRÁFICOS

|  | Pág.      |
|--|-----------|
| <b>Gráfico 1. Distribución del PIB del Suroccidente por ramas de actividad sector terciario.</b>       | <b>29</b> |
| <b>Gráfico 2. Con qué frecuencia utiliza los servicios de belleza e imagen facial y/o corporativo?</b> | <b>44</b> |
| <b>Gráfico 3. La Peluquería que frecuenta para solicitar los servicios está ubicada en</b>             | <b>45</b> |
| <b>Gráfico 4. ¿Cómo califica el servicio que le prestaron a Usted?</b>                                 | <b>46</b> |
| <b>Gráfico 5. ¿Para qué utiliza los servicios de belleza e imagen?</b>                                 | <b>47</b> |
| <b>Gráfico 6. ¿Qué es lo más importante de la empresa que le presta el servicio?</b>                   | <b>47</b> |

## LISTA DE ANEXOS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| <b>Anexo A. Encuesta</b>                        | <b>69</b>   |
| <b>Anexo B. Cálculo indicadores financieros</b> | <b>71</b>   |
| <b>Anexo C. Instalaciones OPALO</b>             | <b>72</b>   |

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es el planteamiento de estrategias de mercadeo para la empresa PELUQUERÍA OPALO en el sector servicios o sector terciario. Para cumplir este objetivo se realizó un análisis de la situación actual de la empresa y una recopilación de los datos primarios específicamente en Cali, donde se encuentra ubicado su punto de servicio.

A través de encuestas a clientes potenciales y reales de la PELUQUERÍA OPALO, se analizó y se evaluó la competencia, reconociendo sus ventajas y desventajas en el mercado, como también se clasificaron los tipos de clientes y la importancia que éstos tienen para la empresa; concluyéndose en una positiva percepción de la compañía.

A partir del mes de Septiembre del año 2013 se pretende dar inicio al desarrollo del plan de mercadeo para incrementar las ventas de los servicios ofrecidos en la ciudad de Cali Valle, es un plan de mercadeo con el cual se diseñarán estrategias que permitan el crecimiento del negocio y así mismo aplicar, los conocimientos adquiridos durante la carrera profesional en la Universidad.

Inicialmente, se presenta un análisis de la situación general de la empresa referente a los aspectos relacionados con los diferentes servicios a los clientes actuales y potenciales de ambos géneros para implementar las estrategias que faciliten la obtención de los propósitos plasmados en este trabajo de grado. Además, se desarrollarán las matrices MEFE y MEFI con el objetivo de evaluar los factores internos y externos, seguidos de la Matriz I.E. Una vez determinadas las estrategias a implementar se tomarán las decisiones enfocadas y direccionadas a la rentabilidad y viabilidad económica y financiera de la PELUQUERÍA OPALO.

Estas estrategias que se plantearán permitirán alcanzar los objetivos de mercadeo y financieros de la empresa, y sugerir las que se consideren adecuadas para alcanzarlos mediante los métodos de aplicación de los recursos.

**Palabras Claves:** Viabilidad, servicios, competencia, moda, publicidad, análisis de situación, estrategias, factores internos, factores externo, Plan de mercadeo, marketing táctico, marketing estratégico, segmentación, precio, plaza, distribución.

## INTRODUCCIÓN

La PELUQUERÍA ÓPALO UÑAS Y ESTÉTICA está ubicado en la Ciudad de Cali en el Barrio Meléndez que corresponde a la Comuna 18, tiene una trayectoria de más de cuatro (4) años, está legalmente constituida y matriculada en la cámara de comercio de Cali y estratégicamente bien ubicado en una zona residencial, rodeados por conjuntos de unidades las cuales suman más de mil apartamentos. Su misión es brindar servicios de belleza, estética y cosmetología, para mujeres y hombres, con una línea de tratamientos especializados para todo tipo de cabello, piel, cara, manos y pies.

Para realizar debidamente su gestión de mercadeo, OPALO UÑAS Y ESTÉTICA no dispone de un plan que le permita direccionar sus esfuerzos de manera estratégica, siendo el objetivo principal la estructuración e implementación de las estrategias que le permitan tener un mejor manejo de su gestión mercadológica y poder así incrementar sus ventas.

La meta ha sido convertirse en líder en la entrega de calidad de servicios a los clientes a través de la formación a sus empleados. Su origen se define como una clínica de cosmetología y Estética, ya que el maquillaje permanente es la principal especialidad, pero con el tiempo y casi por la propia exigencia de la clientela se debió ir aumentando los servicios prestados hasta llegar a ser un centro de belleza integral y en el cual siempre se está buscando actualizar la tecnología y ofrecer productos que puedan ser útiles al cuidado y embellecimiento de los clientes. En la actualidad se observa que los negocios del sector servicios son muy dinámicos debido al gran aumento de la competencia y su carrera por abarcar un mayor nicho de mercado originando alternativas de productos y/o servicios innovadores.

Este tipo de unidad empresarial se ha constituido en una de sus mayores preferencias, ya que existen factores de decisión de compra en donde la evolución de los estilos de vida y la intensidad de las actividades diarias hacen que las personas deben de tener la disponibilidad de tiempo para poder acceder en cualquier momento a los servicios terciarios por los precios favorables, como también los productos y/o servicios de buena calidad que permitan afrontar los diferentes cambios y tendencias que se presentan en el mercado mejorando cada día más y pensando hacia un futuro mejor.

## 1. ANTECEDENTES

El marketing si bien ha tomado relevancia en los últimos tiempos es una actividad que se ha realizado desde siempre. Con el desarrollo de la tecnología, la economía y la competitividad, el marketing ha tomado un papel primordial en la empresa. Al principio se limitaba a intentar ofrecer un producto y/o servicio que ya existía, es decir, la actividad de mercadotecnia era posterior y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto y/o servicio final. Ahora, el marketing tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción y comercialización; entre éstas, cabe destacar la investigación de mercados, diseño y desarrollo de pruebas, etc.

Escaso es el número de estudios de marketing en los servicios terciarios (Belleza e imagen personal), debido entre otros a la novedad de su aplicación en este campo. Se tienen referencias de estudios principalmente efectuados en el extranjero que tratan de aclarar no sólo su importancia, si no también ampliar el panorama sobre las necesidades y el futuro manejo de la demanda.

### 1.1. ESTUDIOS REALIZADOS EN EL EXTRANJERO

**1.1.1 Voelker Alan (1988).** Encontró que el público desea calidad, seguridad y satisfacción en la prestación de los diferentes servicios de belleza corporal e imagen que se ofrecen.<sup>1</sup>

**1.1.2 Toledano (1992).** Realizó un estudio sobre el empleo del color ambiental en la generación y prestación de los diferentes servicios, encontró que la ambientación de los sitios, es la que necesita potenciarse para lograr la satisfacción total de los clientes. El colorido y la ambientación deben de tener un tratamiento analítico y proyectivo lo más amplio posible.<sup>2</sup>

**1.1.3 Howard Farran (1994).** Indicó que la búsqueda y estudio de estrategias bien planeadas son necesarios para diferenciar cada sitio o local de la

---

<sup>1</sup> VOELKER, Alan, Servicio al cliente en negocios de belleza. Madrid: Ed. Gaceta de Negocios 1988. p.417

<sup>2</sup> TOLEDANO, Mario, La ambientación en el Servicio. Madrid: Ed. Gaceta de Negocios 1992. p.417

competencia y el ignorar las formas de mercadeo es empezar a perder clientes.<sup>3</sup>

**1.1.4 Dimatteo Robin (1996).** Señaló que sabiendo los elementos que afectan al cliente, el profesional que presta este tipo de servicio podría mejorar sus relaciones con éste. Los resultados de su estudio arrojaron que los clientes consideran muy importante la conducta y ética del personal que labora como empleado en este tipo de empresa, la comunicación y en menor grado de importancia, la tecnología, experiencias y su habilidad para cooperar con otros profesionales del sector.<sup>4</sup>

**1.1.5 Wunder Gender (1996).** Realizó una encuesta por correo a 300 clientes de diferentes edades, que habían estado por mucho tiempo con el mismo peluquero y/o empresa, adultos en su mayoría. Se estudiaron dos áreas: Ubicación y ambientación del lugar. Se encontró que el 80% tenían quejas sobre la ambientación del sitio, pues lo consideraban inadecuado.<sup>5</sup>

Estos conceptos de los autores extranjeros serán validados para el caso de la Peluquería OPALO, cuando se aplique la encuesta de percepción de servicio, calidad del producto e infraestructura física que tienen los usuarios de servicios de belleza en el sector donde está ubicada la empresa. El objetivo es poder diseñar un plan de mercadeo que recoja estas variables si son relevantes para los clientes de estos servicios.

## **1.2 ESTUDIOS REALIZADOS EN COLOMBIA**

**1.2.1 Gustavo Granada Robles (2000).** Realizó un estudio con el propósito de conocer los diferentes medios de promoción utilizados por 138 empresas prestadoras de estos servicios en las principales ciudades como: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Manizales, Ibagué y Cali, entre los años de 1998 y 1999. Obtuvo como resultado que los medios promocionales más utilizados fueron las tarjetas de presentación y las recomendaciones. Se conoció además que la

---

<sup>3</sup> HOWARD, Farran, Planeación Estratégica en el Servicio al Cliente. Buenos Aires: Ed. Paraná 1994. p.190

<sup>4</sup> DIMATTEO, Robín, Relaciones Públicas y Servicio al cliente . Madrid: Ed. Gaceta de Negocios 1996. p.349

<sup>5</sup> WUNDER, Gender, Análisis Estadístico en Negocios Terciarios . Madrid: Ed. Gaceta de Negocios 1996. p.224

mayoría de las empresas no han contado con algún tipo de orientación sobre el tema de marketing.<sup>6</sup>

**1.2.2 Zoraida Henríquez Díaz (2005).** Realizó un estudio encuestando a las personas que representan a importantes empresas que prestan este tipo de servicio en el departamento del Valle, Cauca, Nariño, Risaralda y Quindío, para saber que estrategias de marketing externos les da mejores resultados. Concluyendo que el letrero y la atención al cliente son los medios de publicidad más efectivos.

En gran parte las empresas prestadoras de estos servicios no realizan un estudio de mercadeo previo a su instalación en su local, por lo que se concluyó la falta de orientación y/o capacitación de estas personas.<sup>7</sup> En este sentido, este proyecto de grado pretende contribuir al estado de arte para Colombia sobre el diseño y elaboración de un plan de marketing para empresas de salud y belleza con un perfil de emprendimiento, es decir, microempresas y pymes del sector.

---

<sup>6</sup> GRANADA T. Gustavo, La publicidad y el Servicio al Cliente. Bogotá: Ed. Monserrate 2000. p.216

<sup>7</sup> HENRIQUEZ D., Zoraida, Publicidad Exterior e Interior. Bogotá: Ed. Monserrate 2005. p.135

## **2. PLANTEAMIENTO PROBLEMA**

En la carrera por conseguir un sustento para sus familias y poder tener una mejor calidad de vida los colombianos han entendido que la creación de empresa es un punto muy importante a la hora de conseguir sus sueños, es por esto que “el sector micro empresarial ocupa un lugar significativo en la economía colombiana, el cual genera entre 3.5% y 10% del PIB y aportan cerca del 50% del empleo nacional, la microempresa hace una contribución sustancial a la economía de este país.”<sup>8</sup>

PELUQUERÍA OPALO UÑAS Y ESTÉTICA es una empresa creada con el ánimo de incursionar en el mercado de los servicios de belleza corporal y personal, diferenciándose de otros negocios de igual índole dentro del mismo sector productivo para ganar mercado a sus competidores.

A pesar de que los servicios que se prestan, están posicionados por su calidad y precio, el incremento de la competencia y la gran oferta han ido impactando lentamente en el transcurso de los años a OPALO UÑAS Y ESTÉTICA reflejándose en la disminución de sus ventas.

El no poseer un plan de mercadeo debidamente estructurado, es una de las falencias y que se convierte como debilidad al momento de establecer el análisis comparativo del mercado, donde la competencia se está aprovechando de esta situación, puesto que no se tiene claro cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas u oportunidades, es por esto que se hace necesario recopilar y analizar información importante durante el transcurso de estos años con el fin de estructurar un plan estratégico que ayude al mejoramiento de la organización en su direccionamiento y gestión comercial.

### **2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles serán las estrategias a implementar en la PELUQUERÍA OPALO UÑAS Y ESTÉTICA, que garanticen el crecimiento de las ventas y el posicionamiento de la marca para el año 2013?.

---

<sup>8</sup> Memorias – corporación para el desarrollo de las Microempresas [en línea]. Bogotá D.C. Auditorio plaza de los artesanos, 2005 [consultado 10 de mayo de 2012] Disponible en internet: [http://www.propais.org.co/newPortal/archivos/memorias\\_foros/memo\\_1.pdf](http://www.propais.org.co/newPortal/archivos/memorias_foros/memo_1.pdf).



## **2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es el mercado potencial y meta de OPALO UÑAS Y ESTÉTICA?
- ¿Cuál es la percepción que tienen los clientes de la comuna 18 de la ciudad de Cali sobre el servicio de belleza e imagen?
- ¿Cuáles son los factores internos y externos que afectan directamente la viabilidad comercial y financiera de la empresa?
- ¿Qué estrategias de mercadeo debe implementar OPALO UÑAS Y ESTÉTICA para obtener un aumento en la venta de sus servicios?
- ¿Cuál será el impacto financiero de OPALO UÑAS Y ESTÉTICA, al implementar un plan de mercadeo?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Con el desarrollo de este plan de mercadeo, lo que se pretende es recopilar la información suficiente para determinar cómo está la empresa dentro del mercado de los servicios terciarios y frente a sus competidores más directos, con el fin de construir estrategias que le permitan posicionarse en el mercado, ganar participación y consolidar la empresa en el sector.

La implementación de este plan será de gran ayuda para introducir la gestión de mercadeo de una manera ordenada y sistemática, con la cual se puedan identificar los factores que están afectando su competitividad y su reconocimiento dentro de este mercado.

Las organizaciones de cualquier tipo pueden tener al menos cuatro orientaciones, sin que necesariamente una de ellas no pueda tener un compuesto de las demás. Estas orientaciones aplicadas al sector terciario de los servicios pueden describirse así:

#### **3.1 ORIENTACIÓN A LA PRODUCCIÓN.**

Sostiene que la tarea principal de una organización es buscar la eficiencia en producción y distribución, una característica importante de esta orientación es la de esgrimir cifras como parámetros de eficiencia, típica producción. Por ejemplo: COMFANDI a nivel nacional atiende 150.000 servicios de recreación a sus afiliados en forma semanalmente. ¿Y la calidad de lo que hace? ¿Y la satisfacción de los usuarios?

#### **3.2 ORIENTACIÓN AL PRODUCTO**

Sostiene que la tarea principal de una organización es hacer ofertas que crea serán buenas para el público.

### 3.3 ORIENTACIÓN A LAS VENTAS

Sostiene que la principal tarea de la organización es estimular el interés de clientes potenciales a las ofertas existentes en la organización. Es una orientación basada primariamente en el hecho de conseguir cada vez nuevos clientes.

### 3.4 ORIENTACIÓN AL MERCADEO

Sostiene que la principal tarea de la organización es determinar las necesidades y deseos de los mercados objetivos y satisfacerlos a través del diseño, precio, comunicación y presentación de ofertas adecuadas y viables desde el punto de vista competitivo. Su pilar es el buen servicio que desarrolle fidelidad en un producto y/o servicio produzca la recompra, es decir la permanencia del cliente con su vendedor. Es la señora, el señor, el y/o la profesional, el y/o la joven que siempre quieren verse bien presentados en su imagen corporal y estética y que se fidelizarán a la organización con profesionales que le brinden calidad y experiencia de servicio óptimas.

El mercadeo se mueve bajo dos principios: Obtener rentabilidad y ofrecer satisfacción de las necesidades humanas. El producto **BELLEZA E IMAGEN** es un **servicio** y su mercadeo debe buscar: La satisfacción de necesidades en el área personal.

La conclusión que se puede sacar de este concepto es que sin lugar a dudas una de las necesidades del ser humano es sentirse saludable y una buena autoestima basada en verse bien, por lo tanto el **PRODUCTO Belleza è Imagen** es un servicio enfocado a la PRESENTACION PERSONAL y a la SALUD que debe estar claramente definido en toda organización en su plan de mercadeo y ventas.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de mercadeo para la empresa PELUQUERÍA OPALO UÑAS Y ESTÉTICA que le permita incrementar las ventas en 20% y ubicarse entre los tres primeros puestos de recordación de marca, entre los habitantes de la comuna 18 de la ciudad de Cali.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el estudio de mercados que permita identificar el mercado potencial y el mercado meta.
- Realizar una encuesta en la comuna 18 de la ciudad de Cali que permita conocer las preferencias de los consumidores de servicios de imagen y belleza en este sector.
- Realizar un análisis de factores internos y externos a la compañía OPALO UÑAS Y ESTÉTICA que muestren las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas en materia comercial y financiera de la empresa y determinar las acciones a seguir para su desarrollo sostenible en el tiempo.
- Con el análisis de las preferencias de los consumidores y los factores internos y externos de la compañía, elaborar un plan de mercadeo que permita el incremento en ventas de servicios de imagen y belleza de la compañía OPALO UÑAS Y ESTÉTICA.
- Realizar un análisis financiero de la viabilidad de implementar el plan de mercadeo propuesto para la compañía, definiendo si es viable o no el proyecto.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

### **5.1 MARCO TEÓRICO**

El sector de los servicios terciarios atraviesa un momento muy importante, actualmente y ante los efectos de la desaceleración, existen igualmente grandes oportunidades de expansión, para organizar el plan es preciso primero realizar un diagnóstico situacional, es decir analizar las fortalezas y debilidades del negocio para formular posteriormente acciones estratégicas que consoliden el posicionamiento de la empresa.

El concepto moderno del marketing se debe orientar hacia el consumidor, no es sinónimo de ventas y debe ser dinámico con amplia participación de todos los integrantes de la empresa para adaptarse a la realidad de los mercados. En consecuencia, el marketing debe tener en cuenta:

- Lo que quiere el cliente.
- Cuándo lo quiere.
- Dónde lo quiere.
- Cómo quiere comprarlo.
- Quién realmente quiere comprarlo.
- Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él.
- Por qué puede querer comprarlo.
- Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo.

En dicha información se encontrarán herramientas que ayudan a la construcción de estrategias con las cuales se pueda mejorar la situación de la empresa. A continuación se detallan algunas de las definiciones que algunos de los autores reconocidos en la mercadotecnia y la Administración de Empresas, han citado en documentos acerca del plan de mercadeo.

Según la American Marketing Association (A.M.A), el plan de mercadeo es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que

se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico, en la última situación, el plan de mercadotecnia es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocios estratégico total.

McCarthy y Perrault, definen el plan de mercadotecnia como la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de los siguiente: 1) que combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quien y en qué tiempo; 2) que recursos de la compañía serán necesarios, y con qué periodicidad; 3) cuales son los resultados que se esperan y que ganancias mensuales o semestrales se obtendrán. El plan de mercadotecnia deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal.<sup>9</sup>

Kotler en compañía de Keller en el libro de Dirección de Marketing definen el plan de mercadeo como un documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de mercadeo. El plan de mercadeo incluye directrices tácticas para los programas de marketing y asignaciones financieras para el periodo que cubre. Los planes de mercadeo se orientan cada vez más hacia clientes y competidores, están mejor razonados y son más realistas que en el pasado. Los planes incluyen aportaciones de más funciones y son desarrollados en equipo. Los ejecutivos de marketing se ven cada vez más como gerentes profesionales en primer lugar, y como especialistas en segundo.

La planeación se está convirtiendo en un proceso constante para responder a los cambios vertiginosos que se producen en el mercado<sup>10</sup>.

Entender la estructura del diseño de este plan de mercadeo permitirá recopilar la información indicada para el planteamiento de las estrategias a seguir y así lograr que la empresa PELUQUERÍA OPALO UÑAS Y ESTÉTICA comience a desarrollarse en el mercado.

Por otro lado es primordial plantearse la cantidad de interrogantes necesarios para llegar a desarrollar una buena investigación de mercados, estos interrogantes

---

<sup>9</sup> MCCARTHT Y PERRAULT, Clínica Empresarial [en línea]. Santiago de Chile: Ediciones Macchi, 1997. 178 p [Consultado 6 de abril de 2012]. Disponible en Internet: [http://books.google.com.co/books?id=pmJIL80wvecC&printsec=frontcover&dq=agua&hl=es&sa=X&ei=0UE5T6nPBMMy2tweN0bS3Ag&redir\\_esc=y#v=onepage&q=agua&f=false](http://books.google.com.co/books?id=pmJIL80wvecC&printsec=frontcover&dq=agua&hl=es&sa=X&ei=0UE5T6nPBMMy2tweN0bS3Ag&redir_esc=y#v=onepage&q=agua&f=false)

<sup>10</sup> KOTLER Philip Dirección de marketing [en línea]. Washington D.C, Ediciones Macchi, 1997 [Consultado 20 de Abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.kotlermarketing.com/>

deben ir acompañados de: ¿quién?, ¿qué?, ¿por qué? y ¿cómo?, con el fin de llegar a saber si su empresa tiene futuro, si la población a la que quiere llegar serán sus clientes frecuentes, si la competencia es grande, si los distribuidores estarían dispuestos a realizar una alianza con su empresa, etc. Adicionalmente, se debe analizar el entorno socioeconómico.<sup>11</sup>

Es importante tener como guía la estrategia que se utiliza en el análisis de los factores internos y externos de una compañía, con el fin de formular estrategias que permitan una mayor competitividad y elevar el posicionamiento en el mercado.

El análisis DOFA ayuda a encontrar mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Este análisis permite a la organización formular estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.<sup>12</sup>

El Análisis Estratégico comprende una multiplicidad de estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial. Existe un entorno en el ambiente competitivo donde se desempeña la empresa, este entorno es el que contiene las posibilidades de desarrollo, ya sean positivas y/o negativas.

Se pueden diferenciar distintos ambientes en los que se desenvuelve la empresa:

- **Ambiente interno:** Son todas las fuerzas internas de la empresa, que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.
- **Microambiente:** Está compuesto por los proveedores, competidores, la empresa misma, los canales de distribución, los consumidores, etc.
- **Macro ambiente:** Lo integran las siguientes variables: tecnológica, gubernamental o estatal, económica, natural o ecológica, demográfica y social.

Este instrumento permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. Se definen las

---

<sup>11</sup> Ibid., Disponible en Internet: <http://www.kotlermarketing.com/>

<sup>12</sup> Idem

fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario.

Como se ha visto el estudio de escenarios requiere evaluar:

- Los aspectos económicos, tecnológicos, políticos, legales, culturales y sociales.
- Las grandes tendencias locales e internacionales, en términos de preferencias de los consumidores.
- La competencia actual y potencial.

Para el análisis interno es necesario estudiar:

- Los recursos humanos y materiales disponibles, la tecnología, capital de trabajo y acceso al crédito.
- Los bienes inmateriales disponibles como la marca, imagen, satisfacción del cliente, etc.

Se puede organizar la información de manera tal de facilitar el diseño de una dirección estratégica.

Todas las temáticas planteadas anteriormente son de gran importancia para el desarrollo de éste proyecto, con las cuales se tendrán una base para el análisis y la ejecución de un plan de mercadeo, que permita a la compañía mejorar su participación en el mercado y tener un crecimiento sostenible que conlleve al éxito de la misma.

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

**Estudio técnico:** Es el estudio de viabilidad que se realiza para lograr obtener productos o servicios competitivos, teniendo en cuenta los procesos productivos, la maquinaria, la tecnología, los empleados utilizados, entre otros.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> BERMEJO, Manuel; RUBIO, Isabel; DE LA VEGA, Ignacio. La creación de empresa propia. 1 ed. España McGraw-Hill; 1994. 14p.



**Estudio administrativo:** Es el estudio que sustenta el éxito en la instalación y operación de un proyecto donde se mide la capacidad y experiencia para manejar una organización.<sup>14</sup>

**Estudio de mercado:** Es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado<sup>15</sup>.

**Estudio financiero:** Es el estudio que permite decidir y observar la viabilidad económica de un plan de negocios.<sup>16</sup>

**VPN:** Consiste en tomar todos los valores de cada alternativa en el punto cero; es decir, se calculan los valores presentes de los ingresos netos con base en la tasa mínima de rendimiento o tasa de interés de oportunidad que no es más que la tasa atractiva para el inversionista.<sup>17</sup>

**TIR:** Es la utilidad expresada en porcentaje sobre una inversión realizada. Esta tasa de retorno razonable se conoce como tasa mínima atractiva de retorno (TMA) y debe ser mayor que cualquier otra tasa de retorno precisamente establecida.<sup>18</sup>

**Costo de capital:** Es la cantidad, expresada como porcentaje anual, que una firma debe pagar para obtener fondos adecuados.<sup>19</sup>

Las empresas financian sus operaciones por medio de tres mecanismos:

- Emitiendo acciones (comunes o preferentes).
- Emitiendo deuda (préstamos de bancos).
- Reinvirtiendo ganancias de períodos anteriores (financiamiento interno).

---

<sup>14</sup> PALACIO Edwin, Como elaborar un estudio administrativo de tu plan de negocios [en línea] Bogotá D.C.2013 [Consultado 19 de mayo de 2013]. Disponible en internet: <http://crearunaempresaya.wordpress.com/2011/02/28/como-elaborar-el-estudio-administrativo-de-tu-plan-de-negocios/>

<sup>15</sup> EMPRENEDORES. Que es el estudio de mercado [en línea].Bogotá D.C. 2013 [Consultado 13 de mayo de 2013]. Disponible en internet: <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-el-estudio-de-mercado/>

<sup>16</sup> CN crece negocios Estructura del plan de negocios [en línea]. Bogotá D.C. 2012. [Consultado 12 de Abril de 2013] Disponible en internet: <http://www.crecenegocios.com/estructura-del-plan-de-negocios/>

<sup>17</sup> ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis financiero aplicado. 11 ed. Santafé de Bogotá. Departamento publicaciones universidad externado de Colombia. 2002. 273p, 402p. ISBN: 958-016612-0.

<sup>18</sup> Ibid., p.25

<sup>19</sup> ALVAREZ ARANGO, Alberto. Matemáticas financieras. 2Ed. Santafé de Bogotá. McGraw Hill. 1996. 270p, 242p. ISBN: 958-600-339-6.

La significancia del costo de capital para una empresa es que tiene que asegurarse que todas las inversiones que se realicen logren una rentabilidad, que por lo menos sean iguales a su costo de capital. La rentabilidad sobre el capital debe ser mayor que el costo de capital.

**Margen de contribución:** El margen de contribución es la diferencia entre el precio de venta menos los costos variables. Es considerado también como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, exceso que debe cubrir los costos fijos y la utilidad o ganancia<sup>20</sup>.

**Emprendimiento:** Es la capacidad de iniciar, crear y formar un proyecto a través de identificación de ideas y oportunidades de negocio, analizando factores endógenos como, capacidad de recursos humanos, físicos y financieros; y exógenos como económicos, sociales, ambientales y políticos.<sup>21</sup>

**Proyecciones financieras:** La proyección financiera es útil para visualizar el posible comportamiento de una idea de negocio en un tiempo futuro.<sup>22</sup>

**Punto de equilibrio:** El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos, se llama punto de equilibrio, en el que no hay ni utilidad ni pérdida.<sup>23</sup>

**Flujo de caja libre:** Se define como el saldo disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda (intereses de la deuda + principal de la deuda) de la empresa, después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos (NOF).

**Estructura de capital:** La estructura de capital está íntimamente relacionada con la situación financiera a largo plazo de la empresa, hasta para financiar y planear sus operaciones futuras.

**Empresa:** Unidad propulsora de progreso económico y social, donde participan Empresarios y Trabajadores, quienes procesan materiales e información obteniendo bienes demandados por las personas, beneficiándolas, generando así utilidades.<sup>24</sup> La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil,

---

<sup>20</sup> Gerencie.com. Margen de contribución [en línea]. Bogotá D.C. 2013 [Consultado 12 de Marzo de 2013]. Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/margen-de-contribucion.html>

<sup>21</sup> RAMIREZ & CAJIGAS. Análisis de pre factibilidad empresarial. [CD] Capítulo Uno, valorando la idea de negocio. Universidad Nacional de Colombia.

<sup>22</sup> ORTIZ ANAYA, Héctor. Flujo de caja y proyecciones financieras. Departamento de publicaciones Universidad externa de Colombia. 2009. 127p. ISBN: 958616313X

<sup>23</sup> RAMIREZ, Elbar y CAJIGAS R, Margot. Análisis de pre factibilidad empresarial, capítulo 10: PROYECCION EN VENTAS, EL PUNTO DE EQUILIBRIO BASE PARA PROYECTAR VENTAS.

<sup>24</sup> RAMIREZ, Elbar y CAJIGAS R, Margot. Proyectos de inversión competitivos. Palmira Universidad Nacional de Colombia 2004. p18. ISBN: 958-80-9524-7.

de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

**Emprendedor:** Son las personas que conciben, evalúan, fomentan, venden y realizan las ideas de negocio. Pueden ellas invertir o no dinero en la empresa.<sup>25</sup>

**Matriz DOFA:** La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa.<sup>26</sup>

### 5.3 MARCO CONTEXTUAL

**5.3.1 Análisis del mercado.** En el presente estudio se analiza la justificación del mercado, estimación del mercado potencial, estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento). Estos factores son considerados como la herramienta fundamental para la identificación de las oportunidades, la creación y puesta en marcha de la presente empresa.

---

<sup>25</sup> RAMIREZ, Elbar y CAJIGAS R, Margot. Análisis de pre factibilidad empresarial, capítulo 1: VALORANDO LA IDEA DE NEGOCIO.

<sup>26</sup> RODRIGUEZ V, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, cap. 6: definición de análisis DOFA. 5Ed. Thomson; 2005. 141p.

**5.3.2 Entorno socio-cultural.** Para realizar este análisis se toma como fuente de información el documento Cali en Cifras 2011, realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE.

La distribución porcentual de los estratos socioeconómicos en la ciudad de Cali se determina de la siguiente forma:

- Comuna 17, con 55% de personas en estrato 5 y 15% en estrato 4
- Comuna 19, con 60% de personas en estrato 4 y el 40% en estrato 5
- Comuna 2, con 45% de personas en estrato y el 45% en estrato 5
- Comuna 10, con 25% en estrato 4
- Comuna 3, con 10% en estrato 4
- Comuna 7, con 50% en estrato 4
- Comuna 5, con el 15% en estrato 5
- **Información de la comuna 18:** La comuna 18 se encuentra localizada en el Sector Sur de la ciudad, limita al Norte con las comunas 19, al Oriente con la comuna 12, al Sur y al Occidente con el Area rural del corregimiento de La Buitrera. La comuna 18 está compuesta por 18 barrios (ver Cuadro 1).

**Cuadro 1. Barrios que componen la comuna 18**

| CODIGO | BARRIO                   | CODIGO | BARRIO               |
|--------|--------------------------|--------|----------------------|
| 1801   | BUENOS AIRES             | 1810   | HORIZONTES           |
| 1802   | CALDAS                   | 1811   | MARIO CORREA RENGIFO |
| 1803   | LOS CHORROS              | 1812   | LOURDES              |
| 1804   | MELENDEZ                 | 1813   | EL JORDAN            |
| 1805   | LOS FARALLONES           | 1814   | SECTOR MELENDEZ      |
| 1806   | ALFEREZ REAL             | 1815   | SECTOR JORDAN        |
| 1807   | CAMILO TORRES            | 1816   | ALTO NAPOLES         |
| 1808   | FRANCISCO ELADIO RAMIREZ | 1817   | URBANIZACION NAPOLES |
| 1809   | PRADOS DEL SUR           | 1818   | BATALLON PICHINCHA   |

**Fuente:** Departamento Administrativo de Planeación Municipal

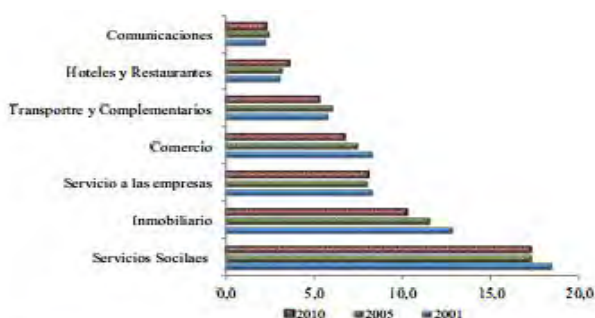
Esta comuna cuenta con 10.880 predios construidos, está conformada por 10.570 viviendas, correspondiente al 18,2% del total de viviendas de la Zona Urbana. Así, el número de viviendas por hectárea es 27,5, cifra inferior a la densidad de viviendas para el total de la ciudad que es de 41,6 viviendas por hectárea. En cuanto a la población, según el censo de 2005, en esta comuna habita el 8% de la población total de la ciudad, es decir 61.323 habitantes, de los cuales el 44,1% son hombres (27.043) y el 55,9% restante son mujeres (34.280).

Esta distribución de la población por género es similar al que se presenta para el consolidado de Cali (47,1% son hombres y el 52,9% son mujeres). El número de habitantes por hectárea –densidad bruta- es de 91,1.

**5.3.3. Entorno económico.** El sector terciario se encuentra conformado por las actividades de comercio, mantenimiento, transporte, reparación, telecomunicaciones, intermediación financiera, actividades inmobiliarias, servicios personales, comunales y sociales. Contrario a lo ocurrido en el sector primario y secundario, la evolución del terciario ha sido progresiva en las últimas cinco décadas al pasar de una participación promedio anual de 40,5% en el PIB regional en el periodo 1961-1970 a 59,4% entre 2001 y 2012.

Para el 2010 (ver gráfico 1), los servicios sociales, personales y comunales fueron la rama de sector terciario con mayor participación dentro del PIB regional, al participar con el 17,2%. Le siguieron en su orden la actividad inmobiliaria y alquiler de vivienda (10,3%), los servicios a las empresas (8,2%), y el comercio (6,8%)<sup>27</sup>.

**Figura 1. Gráfico Distribución del PIB del Suroccidente por ramas de actividad sector terciario.**



Fuente: DANE, Cuentas Nacionales Departamentales. Cálculos Centro Regional de Estudios Económicos. Cali, Banco de la República

<sup>27</sup> Banco de la República. Boletín Económico Regional del Suroccidente, varios números. Años 2000-2013.

**5.3.4. Entorno legal = marco legal.** Actualmente en Colombia, los acuerdos comerciales que se celebren se realizan de dos formas, de manera informal y de manera formal. Por las vías de legalidad toda actividad de compra y venta debe estar sujeta a condiciones impuestas por las leyes que están consignadas en El Código de Comercio y la Cámara de Comercio de Cali. Esta legalidad garantiza que exista una garantía de producto, servicio, calidad, entre ambos negociadores. Certifica que exista responsabilidad de ambas partes.

Como parte de los requisitos de operación, el establecimiento deberá cumplir las normas sanitarias vigentes, que para este caso están relacionadas con dos tipos de servicios personales en belleza (No incluyen servicios de salud): los de peluquería (Estética ornamental) y los de estética (Facial y corporal), para los cuales deberá dar cumplimiento a las siguientes normas:

- Para peluquería (estética ornamental):

Resolución 2117 de 2010, por la cual se establecen los requisitos para la apertura y funcionamiento de los establecimientos que ofrecen servicio de estética ornamental tales como, barberías, peluquerías, escuelas de formación de estilistas y manicuristas, salas de belleza y afines y se dictan otras disposiciones.

Resolución 2827 de 2006: por la cual se adopta el Manual de bioseguridad para establecimientos que desarrollen actividades cosméticas o con fines de embellecimiento facial, capilar, corporal y ornamental. (Peluquería).

- Para estética facial y corporal (Sin incluir servicios de salud habilitados):

Ley 711 de 2001: por la cual se reglamenta el ejercicio de la ocupación de la cosmetología y se dictan otras disposiciones en materia de salud estética.

Resolución 2263 de 2004: Por la cual se establecen los requisitos para la apertura y funcionamiento de los centros de estética y similares y se dictan otras disposiciones.

Resolución 3924 de 2005: por la cual se adopta la Guía de Inspección para la Apertura y Funcionamiento de los Centros de Estética y Similares y se dictan otras disposiciones. Particularmente, esta resolución presenta en uno de sus anexos un cuadro con las tecnologías que no son de competencia de las esteticistas.

Resolución 2827 de 2006: por la cual se adopta el Manual de bioseguridad para establecimientos que desarrollen actividades cosméticas o con fines de embellecimiento facial, capilar, corporal y ornamental (Peluquería).

**5.3.5. Entorno tecnológico = barreras de entrada.** Generalmente la actividad de las peluquerías tienen bajas barreras de entrada en cuanto a capacidad instalada y tecnología se refiere; la estrategia para diferenciarse comúnmente es bajar el precio pues desestimula a nuevos competidores a entrar en el mercado, pues ello implica que la recuperación de las inversiones tomaría demasiado tiempo y no haría atractivo entrar en el sector. Sin embargo, las peluquerías que tienen una oferta más amplia de servicios con equipos de estética y spa, si cuentan con necesidades mayores de capital invertido en activos fijos y eleva las barreras de entrada por entorno tecnológico. Este es el caso de la peluquería OPALO que pretende fortalecer su infraestructura física y aumentar las barreras de entrada a nuevos competidores y ganar mayor participación en el mercado.

**5.3.6. Análisis de la competencia.** En lo referente a nuestros competidores más directos y que tienen sus instalaciones en la comuna 18 y adyacentes, tenemos las siguientes empresas competidoras:

- **Cortes americanos**
- **Nueva imagen**
- **Rostros y figuras**

**OPALO UÑAS Y ESTÉTICA** no cuenta con competidores directos que realicen un trabajo integrado debido a que la mayoría de las empresas de este gremio, se han especializado en áreas más pequeñas y específicas, es decir, no existe alguna empresa que combine y ofrezca a su vez servicios variados para ambos géneros, considerándose como el verdadero valor agregado ya que desde sus inicios empezaron con estos dos tipos de servicios exclusivos (corte de cabello) y en la actualidad se cuenta con un portafolio bastante amplio e integral.

**5.3.7. Productos, precios, estrategias.** Al revisar la estructura de precios de la peluquería OPALO comparativamente con sus competidores (ver cuadro 2) se encuentra que su estrategia principal es bajo costo. En términos de precio son los más bajos de los tres competidores más importantes del sector. Esto implícitamente supone en los consumidores un incentivo al consumo, con la premisa de que sean percibidos con buena calidad, lo que redundará en el posicionamiento de la marca.

Respecto a la oferta de servicios, es claro que no hay muchas diferencias entre las empresas comparadas, esto se constituye en un reto estratégico para que OPALO profundice en su oferta ampliada y diversificada de servicios y diseñe dentro de su

plan de mercadeo y ventas nuevos productos (con la necesaria inversión en equipos) que lo diferencie en el mercado.

Por lo anterior, OPALO estratégicamente puede realizar una mezcla interesante entre la estrategia de bajo costo y la diferenciación que le garantice ganar una mayor parte de la torta del mercado donde opera.

**Cuadro 2. Precio comparativo por servicios de los principales competidores.**

| SERVICIOS           | PRECIO  |                   |              |         |
|---------------------|---------|-------------------|--------------|---------|
|                     | OPALO   | CORTES AMERICANOS | NUEVA IMAGEN | FIGURA  |
| CORTES              | 8.000   | 8.400             | 9.200        | 10.400  |
| TRATAMIENTO CAPILAR | 30.000  | 31.500            | 34.500       | 39.000  |
| CEPILLADO           | 13.000  | 13.650            | 14.950       | 16.900  |
| TINTES              | 25.000  | 26.250            | 28.750       | 32.500  |
| PEINADOS            | 20.000  | 21.000            | 23.000       | 26.000  |
| MECHAS Y RAYITOS    | 80.000  | 84.000            | 92.000       | 104.000 |
| MANICURE            | 6.000   | 6.300             | 6.900        | 7.800   |
| PEDICURE            | 6.000   | 6.300             | 6.900        | 7.800   |
| UÑAS EN GEL         | 50.000  | 52.500            | 57.500       | 65.000  |
| MASAJES             | 50.000  | 52.500            | 57.500       | 65.000  |
| DEPILACION          | 25.000  | 26.250            | 28.750       | 32.500  |
| FACIAL              | 40.000  | 42.000            | 46.000       | 52.000  |
| SPA                 | 100.000 | 105.000           | 115.000      | 130.000 |

**5.3.8. Análisis interno.** La estructura organizacional determina las funciones y relaciones de cada colaborador de OPALO peluquería, con lo cual se tiene claridad respecto a las tareas, atribuciones y funciones frente a cada cargo.

**5.3.8.1. Administración, producción, ventas.** El equipo requerido para el desarrollo del formato de negocios, se encuentra constituido por (5) dos cargos fijos y (3) cargos extemporáneos, que serán responsables de llevar a cabo todas las actividades implícitas en el desarrollo de la actividad comercial y administrativa de OPALO peluquería. En el área de mercadeo y ventas una persona encargada de hacer visitas y ofrecimientos a empresas y grupos homogéneos; 5 personas en el área de producción, encargados de la prestación del servicio vendido; y dos personas encargadas de la administración del punto de servicio y auxiliar de servicio.

Los canales de ventas que se han diseñado pero que están pendientes de implementar en su gran mayoría son:



- Venta al detalle o directa. La comercialización se realiza mediante el contacto directo con el cliente que llega al establecimiento.
- Venta mayorista o directa con fines comerciales. Son apoyadas por las estrategias con alianzas e intermediarios.
- Venta personal: se realiza un contacto directo con el cliente en el establecimiento, es importante que el personal tenga facilidad para dar un trato correcto y amable.
- Venta telemarketing (externo): se realiza con la base de datos de los clientes a quienes se llama para concretar citas.
- Venta online y social media (Comunity): Contacto con los clientes por medio de Internet. Los clientes se informan y pueden comprar los servicios. OPALO peluquería tendrá presencia en blogs, un sitio Web con tienda virtual, redes sociales como Twitter, Facebook y Youtube.
- Ventas indirectas: se realizan con eventos para diferentes nichos del mercado y cuentan con impulsadoras de protocolo. Este tipo de venta está apoyado por estrategias de comunicación, como: relaciones públicas, propaganda, patrocinio, ferias, publicidad.

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizada es exploratoria y descriptiva.

**6.1.1 Exploratoria.** Para esto se buscó información a nivel externo, pues se visitó empresas similares dentro de la Comuna 18, con el propósito de conocer los diversos productos y/o servicios ofertados en el mercado así como sus precios e igualmente se indagó sobre razones de preferencia de los clientes al adquirirlos como también los que más demanda tenían.

**6.1.2 Descriptiva.** Nos permitió conocer las características de cada empresa que presta servicios de belleza e imagen facial y/o corporativa, como también las variables demográficas, psicograficas y psicológicas de los clientes y prospectos de la comuna 18.

### 6.2. FUENTES PARA OBTENER LA INFORMACIÓN

Se cuenta con dos tipos de fuentes: las fuentes de datos primarios y las fuentes de datos secundarios.

**6.2.1 Fuentes de datos primarios.** El instrumento para recolectar la información fue la encuesta a 665 personas que utilizan diversos servicios de belleza y/o corporativos en la comuna 18 donde está ubicada la compañía objeto de este estudio; también se realizarán encuestas en la comuna 22 que la delimita por el suroriente, la comuna 17 que la delimita por el oriente y por el norte con la comuna 19. En el cuadro 3, se detalla la composición de género de los encuestados y el rango de edades escogido.

**Cuadro 3. Composición de la fuente de datos primaria**

| <b>Hombres</b> |                      |                    |
|----------------|----------------------|--------------------|
| <b>Edad</b>    | <b>Participación</b> | <b># encuestas</b> |
| <b>15-24</b>   | 5%                   | 33                 |
| <b>25-34</b>   | 20%                  | 133                |
| <b>35-44</b>   | 8%                   | 53                 |
| <b>45-54</b>   | 12%                  | 80                 |
| <b>55-64</b>   | 5%                   | 33                 |
| <b>Mujeres</b> |                      |                    |
| <b>Edad</b>    | <b>% del total</b>   |                    |
| <b>15-24</b>   | 5%                   | 33                 |
| <b>25-34</b>   | 20%                  | 133                |
| <b>35-44</b>   | 8%                   | 53                 |
| <b>45-54</b>   | 12%                  | 80                 |
| <b>55-64</b>   | 5%                   | 33                 |
| <b>Total</b>   |                      | <b>665</b>         |

Debe tenerse en cuenta que la ponderación del 50% por género, se determinó de acuerdo a la distribución de la población de acuerdo al consolidado de Cali que es aproximadamente equitativa<sup>28</sup>.

**6.2.2 Fuentes de datos secundarios.** Para recolectar los datos secundarios se utilizó la información suministrada por la Cámara de Comercio de Cali sobre las empresas que prestan estos servicios y que están establecidas dentro de los Barrios que componen la Comuna 18 del Municipio de Cali.

### **6.3. UNIDAD DE MUESTREO**

La unidad de muestreo son las personas que utilizan en forma periódicamente los servicios de belleza e imagen facial y/o corporativa y que están dentro de los Barrios que conforman la Comuna 10, 17, 18, 19 y 22 de la ciudad de Cali. Aunque la compañía objeto de estudio está ubicada es la comuna 18, es importante conocer las preferencias de zonas geográficas contextuales que permitan diseñar y ejecutar estrategias más efectivas.

<sup>28</sup> Cali. Departamento Administrativo de Planeación Municipal y UNIVERSIDAD ICESI, Centro de Investigaciones en Economía y Finanzas. Caracterización socioeconómica de la comuna 19. Santiago de Cali: Universidad Icesi, 2007. p.97-101.

**6.3.1. Método para escoger la muestra.** Existen cuatro tipos principales de muestras como se observa en el cuadro 4, el método utilizado es probabilístico donde los elementos de la muestra se seleccionan de acuerdo con criterios específicos, donde se determinaron características de edad, género, ubicación geográfica, entre otras.

**Cuadro 4. Tipos principales de muestras.**

|  | No probabilístico | Probabilístico  |
|--|-------------------|---|
| Los elementos de la muestra se seleccionan directamente sin restricciones        | De conveniencia   | Aleatoria simple  |
| Los elementos de la muestra se seleccionan de acuerdo con criterios específicos. | Intencional       | Aleatoria compleja (sistemática, estratificada y por conglomerados) |

**6.3.2. Tamaño de la muestra.** El tamaño necesario para la muestra dependerá de varios factores:

- El **error de muestreo** que se esté dispuesto a tolerar en las estimaciones. En las proporciones vendrá dado en términos de proporción. En las variables numéricas vendrá dado en las mismas unidades de la variable (por ejemplo en años, o centímetros), es decir, se tratará un error 'absoluto'. También sería posible especificarlo en términos relativos.
- La **varianza** de las variables en la población. En variables dicotómicas, las proporciones 0.5 SI, 0.5 NO representan la máxima varianza, siendo  $P^*(1 - P) = 0.5 * 0.5 = 0.25$ .
- El **nivel de confianza** que se desee para las afirmaciones. (2 Desv. Tip. = 0.9544, es decir, el 95.44 %).
- El **tipo de muestreo**. Con un muestreo adecuadamente estratificado, con gran homogeneidad interna en cada estrato, se puede llegar a obtener más precisión en las estimaciones.
- El **tamaño de la población** (o Universo). En particular en poblaciones chicas, en las cuales la muestra puede representar una fracción no despreciable, digamos un 5% o más, de la población. Se habla en estos casos de Universos pequeños,

siendo necesaria en estos casos la introducción de ciertas correcciones en las fórmulas para el cálculo del tamaño muestral.

### • FÓRMULA PARA UNIVERSOS GRANDES

Para la estimación de proporciones poblacionales:

$$n = S^2 P (1 - P) / e^2$$

### • FÓRMULA PARA UNIVERSOS PEQUEÑOS

$$n = N S^2 P (1 - P) / ((N - 1) e^2 + S^2 P (1 - P))$$

Dónde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Tamaño de la población
- P = Proporción de una variable
- Q= P ( 1 - P ) = Varianza
- S = Nivel de Confianza (en términos de desviaciones típicas).
- e = error de estimación. En términos de proporción (tanto por uno)

Para el caso de este estudio la población es infinita (mayor a 500.000) y se determinó por el conjunto de individuos que habitan las comunas 10, 17, 18, 19 y 22, donde se desarrollará las encuestas. En el cuadro 5, se detalla la proyección de la población de la ciudad de Cali desde el año 2006, con base en la información del Censo año 2005; para el año 2013, la población objeto de estudio suma 520.388.

**Cuadro 5. Proyecciones de la población de Cali según total, cabecera y resto.**

|                        | 2006      | 2007      | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Total Cali</b>      | 2.108.257 | 2.133.143 | 2.158.078 | 2.183.055 | 2.207.994 | 2.232.996 | 2.388.927 | 2.431.955 | 2.475.249 |
| <b>Total Comuna 10</b> | 106.119   | 105.743   | 105.372   | 105.007   | 104.642   | 104.417   | 110.279   | 110.887   | 111.528   |
| <b>Total Comuna 17</b> | 110.688   | 116.172   | 121.651   | 127.124   | 132.587   | 136.978   | 149.470   | 154.987   | 160.475   |
| <b>Total Comuna 18</b> | 99.817    | 102.291   | 104.765   | 107.238   | 109.708   | 113.176   | 123.334   | 127.732   | 132.109   |
| <b>Total Comuna 19</b> | 103.231   | 104.138   | 105.049   | 105.962   | 106.873   | 107.358   | 114.119   | 115.465   | 116.835   |
| <b>Total Comuna 22</b> | 8.493     | 8.776     | 9.059     | 9.342     | 9.624     | 9.964     | 10.895    | 11.317    | 11.737    |

Por lo anterior, en el cuadro 6 se calcula el tamaño de la muestra que sirvió de referencia para construir el referente de la fuente de datos primaria anteriormente descrita; como la población es mayor a 500.000, se define un tamaño de la

muestra de 665 datos. Se asume un nivel de confianza del 99%, es decir con una significancia del 1% el valor Z de la distribución normal estándar es 2,58 (s) y un error estándar del 5%; con estos datos se aplica la fórmula para universos grandes y se llega al valor de tamaño de la muestra.

**Cuadro 6. Cálculo del tamaño de la muestra dado diferentes parámetros para una población infinita (más de 500.000)**

|                        |          |        |                           |                |      |
|------------------------|----------|--------|---------------------------|----------------|------|
| Nivel de confianza     | <b>s</b> | 2,58   |                           | <b>Sigma 1</b> | 1    |
| Probabilidad a favor   | <b>p</b> | 0,5    | unitaria ( ex 50 % = 0.5) | <b>Sigma 2</b> | 1,96 |
| Probabilidad en contra | <b>q</b> | 0,5    | Automatico                | <b>Sigma 3</b> | 2,58 |
| Error de la estimación | <b>e</b> | 0,05   | unitaria ( ex 5 % = 0.05) |                |      |
| Tamaño de la muestra   | <b>n</b> | 665,64 |                           |                |      |

#### 6.4. DISEÑO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para recolectar la información se utilizó la encuesta, usando un cuestionario con formato estructurado y de objetivo claro. Las encuestas se aplicaron los días sábado 3,10 y 17 de Noviembre/12, Domingo 4,11 y 18 de Noviembre/12 y sábado 4 y 11 y 05 y 12 de Mayo 2013; en el horario de 10am a 6pm en las comunas seleccionadas para determinar el tamaño de la muestra.

Para el diseño del cuestionario se tuvo en cuenta la información producto de la investigación exploratoria que se realizó con la encuesta (ver anexo encuesta) de preferencias de los consumidores de las comunas seleccionadas de la ciudad de Cali. De igual manera, se utilizó información de la Cámara de comercio de Cali sobre ventas, número de empleados, nivel de activos entre otras, de empresas de igual actividad económica que están ubicadas en las comunas seleccionadas para el trabajo exploratorio.

#### 6.5. DISEÑO DE ENCUESTA

A continuación se plasma la Encuesta diseñada y dirigida a personas de diversas edades (Ver anexo 1).

## 7. ANÁLISIS MATRIZ DOFA, MEFE, MEFI, MPC.

### 7.1 MATRIZ DOFA

**Cuadro 7. Análisis DOFA**

| <b>MATRIZ DOFA:<br/>PELUQUERÍA OPALO<br/>UÑAS Y ESTÉTICA</b> | <b>Fortalezas F</b>   | <b>Debilidades D</b>   |
|--|---|--|
|  | 1. Buena ubicación estratégica  | 1. Local y equipos no asegurados.  |
|  | 2. Buenos equipos   | 2. Poca promoción y publicidad   |
|  | 3. Ambientación del local (amplio, limpio, cómodo, iluminado).  | 3. No cuenta con un plan de mercadeo estructurado.   |
|  | 4. Nombre empresarial reconocido.   |  |
| <b>Oportunidades O</b>                                       | <b>Estrategias FO</b>   | <b>Estrategias DO</b>  |
| 1. Diversificación de los servicios.                         | Alianza estratégica con otras empresas del sector para ampliar el portafolio y diversificar los productos y/o servicios.            | 1. Hacer uso de la publicidad como verdadera herramienta de mercadeo para captar nuevos clientes.                  |
| 2. Debilitamiento de competidores.                           | Realizar un plan de mercadeo que permita generar estrategias para liderar el mercado.   | 2. Generar paquetes de descuento para las empresas, incluyendo servicios gratuitos y con porcentajes de descuento. |
|  | Aprovechar el reconocimiento de la Peluquería para captar más clientes.   | 3. Aprovechar el estrato socioeconómico bajo para incentivar el uso de los servicios.                              |
| <b>Amenazas A</b>  | <b>Estrategias FA</b>   | <b>Estrategias DA</b>  |
| 1. Inseguridad social.                                       | 1. Horarios extensos que permita al cliente tener disponibilidad de los servicios   | 1. Asegurar los equipos y el local contra robos y siniestros.  |
| 2. Guerra de precios   | 2. Mantener la recordación de marca. Que sea reconocido por tener un recurso humano de calidad con los mejores cortes de la ciudad. | 2. Crear estrategias de mercadeo que permitan fidelizar clientes.  |
|  | 3. Trabajar conjuntamente con las autoridades para la colaboración de la seguridad.   | 3. Ofrecer gran cantidad de servicios limitando la oferta sustituta en otros lugares.                              |
|  | 4. Brindar un mejor servicio al cliente, comodidad.   |  |

El análisis DOFA muestra que la promoción y publicidad del negocio es débil, pero cuenta con la infraestructura para soportar un crecimiento en ventas derivada de la implementación de estrategias de mercadeo óptimas. Sus oportunidades más importantes están en lograr diversificar su oferta de servicios con alianzas

estratégicas con empresas de servicio estético y tener activos fijos operativos que lo diferencien de sus competidores. Además, es necesario que logre estructurar un plan de promoción y publicidad que fortalezca su operación y crecimiento.

Las amenazas que se encontraron en el análisis DOFA, pasan por la situación de seguridad de las comunas que rodean a la empresa y la guerra de precios de los competidores. En cuanto al tema de seguridad, al revisar si existen pólizas de multiriesgo se encontró que no hay contratos de protección en este sentido. Por tanto, se hace necesario que se aseguren todos los equipos y el mobiliario contra todo riesgo. Por el lado de la guerra de precios, se necesita que la oferta de servicios se diversifique y los estándares de calidad en el servicio se mantengan para que el cliente prefiera a OPALO que a los competidores.

## 7.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

**Cuadro 8. Matriz MEFE<sup>29</sup>**

| FACTORES EXTERNOS CLAVES              | PESO RELATIVO | VALOR | RESULTADO SOPESADO |
|---------------------------------------|---------------|-------|--------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>                  |               |       |                    |
| Diversificación de los servicios      | 0.16          | 4     | 0.64               |
| Mayor captación de clientes           | 0.20          | 4     | 0.80               |
| Debilitamiento de los competidores    | 0.22          | 3     | 0.66               |
| Aumento del uso de servicios          | 0.22          | 3     | 0.66               |
| <b>AMENAZAS</b>                       |               |       |                    |
| Gran cantidad de productos sustitutos | 0.06          | 2     | 0.12               |
| Inseguridad social                    | 0.08          | 1     | 0.08               |
| Guerra de precios de los competidores | 0.06          | 2     | 0.12               |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>1.00</b>   |       | <b>3.08</b>        |

De acuerdo a lo plasmado en el Cuadro Nro 8, esta matriz busca hacer una evaluación del sector externo (Amenazas y Oportunidades del negocio). El factor que más pesa en esta industria es el debilitamiento de los competidores y el aumento del uso de servicios con un 22%. Si bien la empresa está siguiendo estrategias que capitalizan esta oportunidad con una calificación de 3, es necesario aumentar los esfuerzos para llegar a 4. Lo mismo sucede con las oportunidades de diversificación de los servicios y mayor captación de clientes.

<sup>29</sup> Escala de valoración: 1=amenaza mayor; 2=amenaza menor; 3=oportunidad menor; 4=oportunidad mayor.



Debe reconocerse en este análisis que la Peluquería OPALO en general aprovecha y capitaliza las oportunidades y evita las amenazas.

De acuerdo a lo plasmado en el Cuadro Nro 9 esta matriz busca hacer una evaluación del sector interno (Debilidades y Fortalezas). La ponderación del resultado da un total de 2.75, lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, pero aún debe de haber algunas mejoras para reducir las debilidades, tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.

### 7.3 MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS

**Cuadro 9. Matriz MEFI**

| <b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b> | <b>PESO RELATIVO</b> | <b>VALOR</b> | <b>RESULTADO SOPESADO</b> |
|---------------------------------|----------------------|--------------|---------------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>               |                      |              |                           |
| Buena Ubicación estratégica     | 0.16                 | 4            | 0.64                      |
| Buenos equipos                  | 0.12                 | 4            | 0.48                      |
| Ambientación del local          | 0.15                 | 4            | 0.60                      |
| Nombre reconocido               | 0.11                 | 3            | 0.33                      |
| Antigüedad en el sector         | 0.09                 | 3            | 0.27                      |
| <b>DEBILIDADES</b>              |                      |              |                           |
| Local y equipos no asegurados   | 0.06                 | 2            | 0.12                      |
| Poca promoción y publicidad     | 0.16                 | 1            | 0.16                      |
| No cuenta con plan de mercadeo  | 0.15                 | 1            | 0.15                      |
| <b>TOTALES</b>                  | <b>1.00</b>          |              | <b>2.75</b>               |

## 7.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

**Cuadro 10. Matriz Perfil Competitivo**

|                         |               | OPALO UNAS Y BELLEZA |             | ROSTROS Y FIGURAS |            | NUEVA IMAGEN |            | CORTES AMERICANOS |             |
|-------------------------|---------------|----------------------|-------------|-------------------|------------|--------------|------------|-------------------|-------------|
| FACTORES                | PESO RELATIVO | VALOR                | RESULTADO   | VALOR             | RESULTADO  | VALOR        | RESULTADO  | VALOR             | RESULTADO   |
| PLAN DE MERCADEO        | 0,15          | 1                    | 0,15        | 1                 | 0,15       | 1            | 0,15       | 1                 | 0,15        |
| SERVICIO AL CLIENTE     | 0,2           | 2                    | 0,4         | 4                 | 0,8        | 3            | 0,6        | 1                 | 0,2         |
| VARIEDAD DE SERVICIOS   | 0,1           | 2                    | 0,2         | 4                 | 0,4        | 3            | 0,3        | 1                 | 0,1         |
| PRECIOS COMPATIBLES     | 0,15          | 4                    | 0,6         | 1                 | 0,15       | 1            | 0,15       | 4                 | 0,6         |
| POSICIONAMIENTO         | 0,1           | 1                    | 0,1         | 4                 | 0,4        | 4            | 0,4        | 1                 | 0,1         |
| APOYO PUBLICITARIO      | 0,1           | 1                    | 0,1         | 2                 | 0,2        | 2            | 0,2        | 2                 | 0,2         |
| EXPERIENCIA             | 0,1           | 4                    | 0,4         | 4                 | 0,4        | 2            | 0,2        | 2                 | 0,2         |
| UBICACIÓN DE LA EMPRESA | 0,1           | 1                    | 0,1         | 4                 | 0,4        | 4            | 0,4        | 1                 | 0,1         |
| <b>TOTALES</b>          | <b>1</b>      |                      | <b>2,05</b> |                   | <b>2,9</b> |              | <b>2,4</b> |                   | <b>1,65</b> |

Esta matriz que se refleja en el Cuadro Nro. 10, busca identificar los principales competidores del negocio, saber la posición en la cual nos encontramos, y en qué factores podemos generar estrategias que permitan mitigar los riesgos de amenazas con base en nuestras fortalezas. Al analizar los resultados de las cuatro empresas comparadas, se observa que solo rostros y figuras está por encima de 2.5 en promedio, quiere decir que en términos generales es la empresa más estructurada organizacionalmente; las empresas seguidoras serían Nueva Imagen con un promedio de 2.4, OPALO con un promedio de 2.05 y Cortes Americanos con un promedio de 1.85.

Revisando los resultados en detalle, se observa que comparativamente, OPALO es la de menor gasto en apoyo publicitario, factor que debe estar dentro del plan de mercadeo a diseñar; también, se debe fortalecer la variedad de servicios y el servicio al cliente, donde la empresa no tiene la mayor calificación respecto a sus competidores.

## 7.5 CONCLUSIONES

De acuerdo a la Matriz de perfil competitivo, se puede observar que ROSTROS Y FIGURAS es la principal empresa con grandes fortalezas, seguido de NUEVA IMAGEN cuya fortaleza principal es el servicio al cliente, destacándose OPALO UNAS Y ESTÉTICA que ocupa un tercer lugar en las preferencias de los clientes

que solicitan estos servicios en su zona de influencia (comunas seleccionadas) en lo referente a aspectos mercadológicos, tales como: precios, en trayectoria del negocio, y contando también con una buena ubicación, sus otros dos competidores compiten con precios más bajos con variedad de servicios.

## 8. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para el análisis de datos se utilizó, la estadística descriptiva para las variables tomadas individualmente y se presentaron en una distribución de frecuencias, especialmente en gráficos.

### 8.1 MARCO DE DESARROLLO

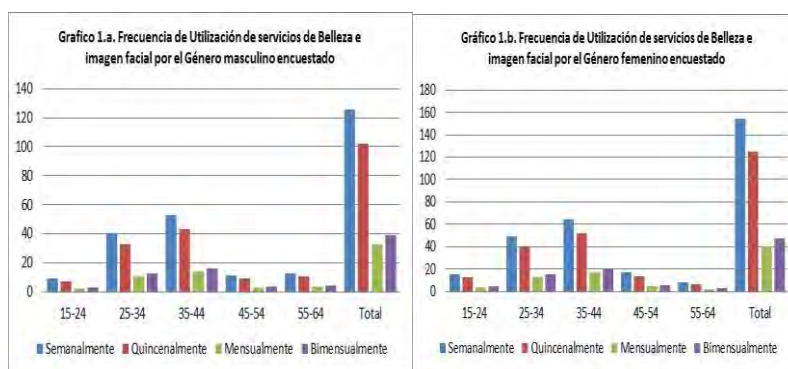
Se diseñó una encuesta (Anexo 1) dirigida a personas que utilizan los diversos servicios de imagen y belleza los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tamaño de la Muestra: 665 Personas

### 8.2 ANÁLISIS DE DATOS.

**Figura 2. Gráfico con qué frecuencia utiliza los servicios de belleza e imagen facial y/o corporativo?**

- Opción a. Semanalmente
- Opción b. Quincenalmente
- Opción c. Mensualmente
- Opción d. Bimensualmente

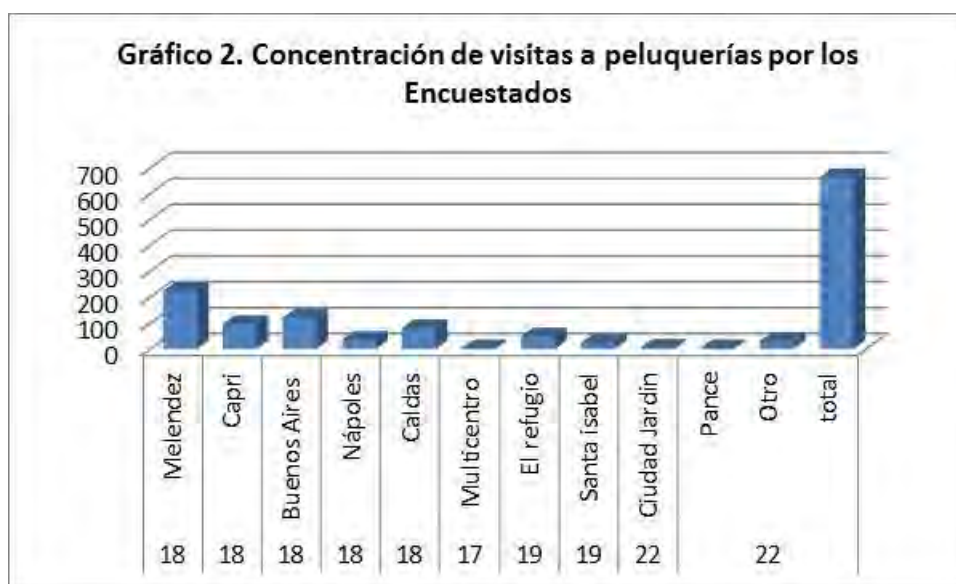


Del gráfico 1a y 1b se puede afirmar que del grupo de personas encuestadas, se observa una concentración importante de frecuencia de utilización semanal de servicios de belleza e imagen facial tanto para hombres como para mujeres en el

rango de edad de 25 a 34 años y de 35 a 44 años. Esto muestra un claro segmento de mercado al cual dirigir y enfocar gran parte de la estrategia de mercadeo que se va diseñar en este trabajo.

**Figura 3. La Peluquería que frecuenta para solicitar los servicios está ubicada en**

- Opción a. Barrio Meléndez
- Opción b. Barrio Ciudad Caprí
- Opción c. Barrio Caldas
- Opción d. Otro



Fuente: Elaboración propia.

Del gráfico 2 se puede afirmar que en la comuna 18, principalmente en los barrios de Meléndez, Caprí, Buenos aires, Caldas y Nápoles está concentrada la asistencia a lugares de prestación de servicios de belleza e imagen por los encuestados. Este hallazgo, indica que las actividades principales y en orden cronológico de ejecución de la estrategia deben considerar este nicho de mercado para el segmento definido en los gráficos 1a y 1b.

**Figura 4. ¿Cómo califica el servicio que le prestaron a Usted?**

- Opción a. Excelente
- Opción b. Bueno
- Opción c. Regular
- Opción d. Malo
- Opción e. Pésimo



En el gráfico 3 se detalla como la experiencia de servicio en general para los encuestados en todas las comunas es muy positiva, lo que de cierta manera refleja que debe ser un elemento diferenciador y presente en las empresas de servicios de belleza e imagen. Este elemento al igual que los estudiados en las otras preguntas, deben incluirse en la estrategia de mercadeo a diseñar.

#### **4 ¿Para qué utiliza los servicios de belleza e imagen?**

- Opción a. Por costumbre
- Opción b. Evento Familiar
- Opción c. Evento Social
- Opción d. Eventos Institucional

En el gráfico 4, se observa claramente que la mayor proporción en todas las comunas donde se realizó la encuesta marcan como determinante de la decisión de compra de servicios de belleza e imagen al factor costumbre, esto evidencia un tema idiosincrático de la población estudiada y que es importante entender que el servicio de imagen y belleza además de ser necesario en el mundo moderno, es una práctica culturalmente necesaria. En términos de mercadeo, esto significa que hay una frecuencia periódica y natural de consumo, lo que representa una

demanda inelástica al precio, y que para la población estudiada esta inelasticidad se debe a factores idiosincráticos.

**Figura 5. ¿Para qué utiliza los servicios de belleza e imagen?**



## 5. ¿Qué es lo más importante de la empresa que le presta el servicio?

Opción a. Los diferentes cortes de cabello para caballeros y damas.

Opción b. La variedad de servicios que se ofrecen tanto a caballeros como a las damas

Opción c. Los equipos modernos.

Opción d. La atención

Opción e. La decoración del sitio.

**Figura 6. ¿Qué es lo más importante de la empresa que le presta el servicio?**



El gráfico 6 contiene la valoración de los encuestados acerca de cuáles características son las más importantes y mayoritariamente elegidas cuando se evalúa las instalaciones físicas, el recurso humano, el ambiente o clima laboral de una empresa del sector o actividad económica objeto de estudio. Es claro, como el 53% de los encuestados valora como más importante la calidad del corte realizado por el profesional de belleza, por encima de factores tecnológicos como los equipos, la decoración y el mobiliario del establecimiento. Por tanto, es importante en el diseño de la estrategia de mercado considerar el factor calidad del recurso humano como necesario para generar un impacto en el crecimiento de la participación de la empresa en el mercado.

### **8.3 FICHA TÉCNICA**

**Fecha en que se realizó la encuesta:** sábado 3,10 y 17, domingo 4,11 y 18, de Noviembre de 2012 y sábado 4 y 11 y 05 y 12 de Mayo 2013.

**Diseño y Elaboración:** Rocío Acuña Guglielmucci y Héctor Fabio Rodríguez

**Tamaño de la Muestra:** 665 Personas

**Muestreo:** Probabilístico aleatoria compleja (edad, género, ubicación geográfica).

**Lugar:** Comunas 10, 17, 18, 19 y 22 de la ciudad de Cali.

**Medio por el que se realizó la encuesta:** Personal

**Responsables:** Rocío Acuña Guglielmucci y Héctor Fabio Rodríguez



## 9. OBJETIVOS DE MERCADEO

**Cuadro 11. Desarrollo de los Objetivos de Mercadeo.**

| JERARQUÍA DE OBJETIVOS  | SUPUESTOS   | METAS  | INDICADORES   |
|---|---|--|---|
| <p><b>Propuesta Objetivo general:</b></p> <p>Diseñar un plan de mercadeo para la empresa OPALO UÑAS Y ESTÉTICA que le permita mejorar su participación del 15% en el mercado aumentando en 7% las ventas históricas.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad y flexibilidad horaria.</li> <li>Compromiso por parte de los actores involucrados.</li> <li>Apoyo de las directivas de la empresa OPALO UÑAS Y ESTÉTICA</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar estrategias que nos lleven a cambiar los aspectos negativos encontrados en la investigación.</li> <li>Cambiar los puntos negativos encontrados por los clientes actuales y lograr mejoras para ellos y futuros clientes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aceptación en las futuras propuestas.</li> <li>Un buen vos a vos por parte de los clientes actuales.</li> </ul>  |
| JERARQUÍA DE OBJETIVOS  | SUPUESTOS   | METAS  | INDICADORES   |
| <p><b>Propuesta objetivos específicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar el estudio de mercados que permita identificar el mercado potencial y el mercado objetivo.</li> <li>Conocer los resultados de satisfacción de los clientes por el servicio prestado.</li> <li>Efectuar el Estudio Técnico y Operativo.</li> <li>Implementar las estrategias de mercadeo para obtener un incremento del 7% en la venta de los Servicios.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Claridad por parte de los clientes de la prestación de los servicios a sus empresas y/o particulares.</li> <li>Entregas puntuales de los servicios.</li> <li>Compromiso del cuerpo directivo. Conocimiento y manejo adecuado del tema a tratar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo adecuado de los servicios vendidos.</li> <li>Satisfacción por parte de los clientes después de la venta.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rendimiento de tiempo para nuevos proyectos.</li> <li>Disminución de dudas por parte de los usuarios después de realizada la prestación de los servicios.</li> </ul> |

## 9.1 ACTIVIDADES A REALIZAR PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

**Cuadro 12. Actividades a realizar para lograr el objetivo específico Nro 1.**

| ESTRATEGIA   | ACTIVIDAD   | INDICADOR Y META   | RESPONSABLE              | TIEMPO    | RECURSOS  | PRESUPUESTO |
|--|---|--|--------------------------|-----------|---|-------------|
| Realizar el estudio de mercados que permita identificar el mercado potencial y el mercado objetivo (efectuar estudio técnico operativo). | Diseñar una encuesta que permita identificar los principales competidores, preferencias del consumidor, segmento de mercado por edad, ingreso, georeferenciación. | Realizar 665 encuestas (tamaño de la muestra para una población infinita) Cada 6 meses para medir los cambios en el mercado y la posición de la empresa en el mismo. | SILVIA RODRIGUEZ Gerente | 100 horas | Contratar servicios de jóvenes universitarios para pagar por horas la realización de encuestas. | \$ 500.000  |

**Cuadro 13. Actividades a realizar para lograr el objetivo específico Nro 2.**

| ESTRATEGIA   | ACTIVIDAD  | INDICADOR Y META  | RESPONSABLE                            | TIEMPO    | RECURSOS   | PRESUPUESTO |
|--|--|---|--|-----------|--|-------------|
| 2. Conocer los resultados de satisfacción de los clientes por el servicio prestado (efectuar estudio técnico operativo). | Diseño de una encuesta con preguntas dirigidas para medir el nivel de aceptación de los servicios. | El manejo de tiempo es muy importante para OPALO UÑAS Y ESTÉTICA en cuanto al servicio al cliente, por esta razón se debe de contar con la contratación de un Auxiliar de servicio al cliente, de medio tiempo para que se pueda agilizar la atención en la prestación de los servicios solicitados | HÉCTOR RODRIGUEZ Directora de Mercadeo | 4 semanas | Computador, Papelería, Programas de diseño Internet. | \$ 600.000  |

**Cuadro 14. Actividades a realizar para lograr el objetivo específico Nro 3.**

| ESTRATEGIA   | ACTIVIDAD  | INDICADOR Y META  | RESPONSABLE                              | TIEMPO  | RECURSOS   | PRESUPUESTO  |
|--|--|---|--|---------|--|--------------|
| 2. Conocer los resultados de satisfacción de los clientes por el servicio prestado (efectuar estudio técnico y operativo). | Exposición de videos relacionados con los servicios que se ofrecen y están dentro del portafolio | Se realizarán 2 tutoriales mensuales donde paso a paso se le explicará al cliente como implementar el servicio que ha adquirido, para que este cuente con una orientación paso a paso de lo que debe hacer para tener una excelente presentación personal en todos sus aspectos. Estos cursos se dictarán en las instalaciones físicas de OPALO UÑAS Y ESTÉTICA | HÉCTOR RODRIGUEZ<br>Director de Mercadeo | 6 meses | Computador, Papelería, Programas de diseño e Internet. | \$ 1.500.000 |

**Cuadro 15. Actividades a realizar para lograr el objetivo específico Nro 4.**

| ESTRATEGIA   | ACTIVIDAD  | INDICADOR Y META   | RESPONSABLE                              | TIEMPO | RECURSOS  | PRESUPUESTO   |
|--|--|--|--|--------|---|---------------|
| 4. Implementar las estrategias de mercadeo para obtener un incremento del 7% en la venta de los Servicios. | Cursos de corte, maquillaje, y técnicas de Spa casero. | 2 cursos mensuales. Con esta actividad se pretende aumentar el ingreso de dinero, basándonos en una mayor explotación de cada una de las zonas que conforman la infraestructura del local. | HÉCTOR RODRIGUEZ<br>Director de Mercadeo | 1 año  | Computador, Papelería, Programas de diseño e Internet. Adecuación de un salón con escritorios, tablero, video beam, y materiales. | \$ 12.000.000 |

**Cuadro 16. Actividades a realizar para lograr el objetivo específico Nro 4.**

| ESTRATEGIA   | ACTIVIDAD  | INDICADOR Y META   | RESPONSABLE                                     | TIEMPO  | RECURSOS        | PRESUPUESTO  |
|--|--|--|---|---------|-----------------|--------------|
| 4. Implementar las estrategias de mercadeo para obtener un incremento del 7% en la venta de los Servicios. | Contratación de publicidad en medios radiales, canales de televisión y comunitarios. | Durante tres meses se pautara cuñas de publicidad en programas deportivos como la banda deportiva dial 10:30am y en el programa Mundo deportivo por el canal universitario. Lanzar tres promociones de descuentos, una cada mes. | SILVIA RODRIGUEZ<br>Directora de Comunicaciones | 3 meses | Guion comercial | \$ 2.200.000 |

**Cuadro 17. Actividades a realizar para lograr el objetivo específico Nro 4.**

| ESTRATEGIA   | ACTIVIDAD  | INDICADOR Y META  | RESPONSABLE   | TIEMPO  | RECURSOS                                 | PRESUPUESTO  |
|--|--|---|---|---------|--|--------------|
| 4. Implementar las estrategias de mercadeo para obtener un incremento del 7% en la venta de los Servicios. | Organización de blogs, en las diferentes páginas donde estos se puedan publicar para mantener una actualización constante en la web. | Publicación de un artículo semanal sobre temas de belleza e imagen. Crear un chat virtual por Skype, Whatsapp donde se darán 2 asesorías mensuales de imagen en horarios preestablecidos. | Todo el equipo de OPALO UÑAS Y ESTÉTICA bajo la dirección de HÉCTOR RODRIGUEZ | 6 meses | Computador, Internet, Libros y Papelería | \$ 1.000.000 |

**Cuadro 18. Actividades a realizar para lograr el objetivo específico Nro 4.**

| ESTRATEGIA   | ACTIVIDAD   | INDICADOR Y META                                | RESPONSABLE                              | TIEMPO     | RECURSOS  | PRESUPUESTO          |
|--|---|---|--|------------|---|----------------------|
| 4. Implementar las estrategias de mercadeo para obtener un incremento del 7% en la venta de los Servicios. | Ampliar el portafolio de servicios de belleza e imagen, en el área de estética: fotodepilación, ultrasonido, lipolaser. | Montaje de la sala de estética y salud integral | HÉCTOR RODRIGUEZ<br>Director de Mercadeo | Permanente | Equipos de estética. Profesional esteticista cosmíatra. | <b>\$ 12.000.000</b> |

**Cuadro 19. Resumen del presupuesto requerido para implementar el plan de mercadeo en OPALO Peluquería.**

| Actividades                     | Valor presupuestado |
|---------------------------------|---------------------|
| Objetivo específico No. 1       | \$500.000           |
| Objetivo específico No. 2       | \$600.000           |
| Objetivo específico No. 3       | \$1.500.000         |
| Objetivo específico No. 4       | \$27.200.000        |
| <b>Valor total del proyecto</b> | <b>\$29.800.000</b> |

## **10. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO.**

### **10.1 ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL.**

Para evaluar el impacto del proyecto de inversión que propone el plan de mercadeo diseñado en este estudio, es importante realizar un análisis de indicadores financieros de los dos últimos años de información contable disponible. En el cuadro 20, se detalla la información de los Estados Financieros a corte de 31 de Diciembre del año 2011 y 2012 de la empresa OPALO peluquería. En cuanto al Balance General, se observa que los activos principales de la empresa son los activos no corrientes con una participación del 90,9% en el año 2011 y del 91,2% del año 2012. Esto es lógico en las empresas de servicios que necesitan activos fijos netos para generar los ingresos por servicios. Este es el caso de una peluquería y centro de estética que después de la inversión inicial, los ingresos se generan por los servicios de mano obra técnica.

Los activos no corrientes como los inventarios no son significativos y normales dado la naturaleza de la actividad de servicios de belleza, tan solo representan el 8% en promedio de los activos totales. En el caso del pasivo, la empresa financia principalmente sus necesidades de inversión (activos) con recursos propios, es decir, capital social con una participación promedio del 35,1% para el año 2012, y la financiación con terceros, es decir, bancos y proveedores participan con 12,1% en promedio.

Por otro lado, en el Estado de Resultados se observa que la utilidad bruta respecto a las ventas es un 27%, este margen corresponde a los ingresos netos de la operación de la peluquería. Cabe precisar que la mayor parte de ingresos corresponden a la comisión neta para la empresa en promedio del 30% después de liquidar los honorarios del personal que trabaja en la compañía por contrato de mandato o porcentaje. Esto significa que para la empresa no hay cargos de personal importantes, si hay cargos por administración y servicios públicos; para la empresa los gastos de administración representan en promedio sobre las ventas del 9% para el año 2012 (ver cuadro 20).

Por el lado de la utilidad neta, esta representa el 12% de las ventas para el año 2012, margen que puede mejorar con políticas de eficiencia en el gasto y con una oferta de servicios más rentable. Precisamente el proyecto de mercadeo pretende mejorar este margen con el crecimiento de las ventas en un 7% y una mayor diversificación del portafolio de servicios.

Finalmente, en términos de crecimiento del año 2011 al 2012, se destaca por el lado del balance, el crecimiento del activo fijo en un 18% como respuesta de mayores activos de la compañía; y un buen crecimiento de los resultados del ejercicio con un 35,8%.

## Cuadro 20. Estados Financieros Opalo peluquería.

|                            | Año 2011          | Año 2012            | %Año 2011     | %Año 2012     | Var% 1-2     |
|----------------------------|-------------------|---------------------|---------------|---------------|--------------|
| Disponible                 | 300.000           | 318.972             | 0,8%          | 0,7%          | 6,3%         |
| Inversiones Temporales     | 0                 | 0                   | 0,0%          | 0,0%          |              |
| Cartera Neta               | 200.000           | 240.000             | 0,5%          | 0,6%          | 20,0%        |
| Inventario                 | 2.982.664         | 3.221.277           | 7,8%          | 7,5%          |              |
| Otros activos corrientes   | 0                 | 0                   | 0,0%          | 0,0%          |              |
| <b>Activo Corriente</b>    | <b>3.482.664</b>  | <b>3.780.249</b>    | <b>9,1%</b>   | <b>8,8%</b>   | <b>8,5%</b>  |
| Bienes Raíces              | 0                 | 0                   | 0,0%          | 0,0%          |              |
| Maquinaria y Equipo        | 36.079.522        | 39.722.477          | 94,0%         | 93,0%         | 10,1%        |
| Equipo de computo & comun. | 2.000.000         | 2.900.000           | 5,2%          | 6,8%          | 45,0%        |
| Equipo de transporte       | 0                 | 0                   | 0,0%          | 0,0%          |              |
| -Depreciación acumulada    | -3.200.000        | -3.680.000          | -8,3%         | -8,6%         | 15,0%        |
| Otros Activos              | 0                 | 0                   | 0,0%          | 0,0%          |              |
| <b>Activo No Corriente</b> | <b>34.879.522</b> | <b>38.942.477</b>   | <b>90,9%</b>  | <b>91,2%</b>  | <b>11,6%</b> |
| <b>Total Activos</b>       | <b>38.362.186</b> | <b>42.722.725,5</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>11,4%</b> |

|                                  | Año 2011          | Año 2012            | %Año 2011     | %Año 2012     | Var% 1-2      |
|----------------------------------|-------------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|
| Obligaciones financieras         | 2.000.000         | 0                   | 5,2%          | 0,0%          | -100,0%       |
| Proveedores                      | 2.500.000         | 2.875.000           | 6,5%          | 6,7%          | 15,0%         |
| Anticipos recibidos              | 0                 | 0                   | 0,0%          | 0,0%          |               |
| Impuestos por pagar              | 250.000           | 287.500             | 0,7%          | 0,7%          | 15,0%         |
| Obligaciones laborales           | 0                 | 0                   | 0,0%          | 0,0%          |               |
| Cuentas por Pagar Socios         | 2.000.000         | 2.000.000           | 5,2%          | 4,7%          | 0,0%          |
| Gastos acumulados x pagar        | 0                 | 0                   | 0,0%          | 0,0%          |               |
| <b>Pasivo Corriente</b>          | <b>6.750.000</b>  | <b>5.162.500</b>    | <b>17,6%</b>  | <b>12,1%</b>  | <b>-23,5%</b> |
| Obligaciones Financieras         | 0                 | 0                   | 0,0%          | 0,0%          |               |
| <b>Pasivo Largo Plazo</b>        | <b>0</b>          | <b>0</b>            | <b>0,0%</b>   | <b>0,0%</b>   |               |
| <b>Pasivo Total</b>              | <b>6.750.000</b>  | <b>5.162.500</b>    | <b>17,6%</b>  | <b>12,1%</b>  | <b>-23,5%</b> |
| Capital social                   | 15.000.000        | 15.000.000          | 39,1%         | 35,1%         | 0,0%          |
| Reserva legal                    | 0                 | 0                   | 0,0%          | 0,0%          |               |
| Resultados del ejercicio         | 16.612.186        | 22.560.225          | 43,3%         | 52,8%         | 35,8%         |
| Resultados ejercicios anteriores | 0                 | 0                   | 0,0%          | 0,0%          |               |
| <b>Patrimonio</b>                | <b>31.612.186</b> | <b>37.560.225</b>   | <b>82,4%</b>  | <b>87,9%</b>  | <b>18,8%</b>  |
| <b>Total Pasivo y Patrimonio</b> | <b>38.362.186</b> | <b>42.722.725,5</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>11,4%</b>  |

|                                    | Año 2011          | Año 2012          | %Año 2011    | %Año 2012    | Var% 1-2     |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingresos Operacionales             | 160.770.540       | 184.886.121       | 100,0%       | 100,0%       | 15,0%        |
| -Costo de Ventas                   | 120.577.905       | 135.047.254       | 75,0%        | 73,0%        | 12,0%        |
| <b>Utilidad Bruta</b>              | <b>40.192.635</b> | <b>49.838.867</b> | <b>25,0%</b> | <b>27,0%</b> | <b>24,0%</b> |
| -Gastos Administración             | 15.398.328        | 16.166.889        | 9,6%         | 8,7%         | 5,0%         |
| -Gastos de Ventas                  | 0                 | 0                 | 0,0%         | 0,0%         |              |
| <b>Utilidad Operacional</b>        | <b>24.794.307</b> | <b>33.671.978</b> | <b>15,4%</b> | <b>18,2%</b> | <b>35,8%</b> |
| +Ingresos No Operacionales         | 0                 | 0                 | 0,0%         | 0,0%         |              |
| -Gastos no Operacionales           | 0                 | 0                 | 0,0%         | 0,0%         |              |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b> | <b>24.794.307</b> | <b>33.671.978</b> | <b>15,4%</b> | <b>18,2%</b> | <b>35,8%</b> |
| -Provisión Impuesto Renta          | 8.182.121         | 11.111.753        | 5,1%         | 6,0%         | 35,8%        |
| <b>Utilidad Neta</b>               | <b>16.612.186</b> | <b>22.560.225</b> | <b>10,3%</b> | <b>12,2%</b> | <b>35,8%</b> |

## Cuadro 21. Razones Financieras Opalo Peluquería.

### LIQUIDEZ

|  | Año 2011          | Año 2012          |
|--|-------------------|-------------------|
| Utilidad Operacional                   | 24.794.307        | 33.671.978        |
| +Depreciación y Amortización           | 3.400.000         | 3.900.000         |
| <b>EBITDA</b>                          | <b>28.194.307</b> | <b>37.571.978</b> |
| EBITDA                                 | 28.194.307        | 37.571.978        |
| -Impuesto Renta                        | 8.182.121         | 11.111.753        |
| Flujo de Caja Bruto                    | 20.012.186        | 26.460.225        |
| -Aumento de KTNO                       | 0                 | -133.887          |
| <b>Efectivo Generado por Operación</b> | <b>20.012.186</b> | <b>26.594.112</b> |

### RENTABILIDAD

|                                 | Año 2011     | Año 2012     |
|---------------------------------|--------------|--------------|
| Utilidad Operacional            | 24.794.307   | 33.671.978   |
| Activo Operacional              | 38.062.186   | 42.403.754   |
| <b>Rentabilidad Operativa</b>   | <b>65,1%</b> | <b>79,4%</b> |
| Utilidad Neta                   | 16.612.185,8 | 22.560.225,5 |
| Patrimonio                      | 31.612.185,8 | 37.560.225,5 |
| <b>Rentabilidad Patrimonial</b> | <b>52,5%</b> | <b>60,1%</b> |

### PRODUCTIVIDAD

|                                       | Año 2011    | Año 2012    |
|---------------------------------------|-------------|-------------|
| Ingresos Operacionales                | 160.770.540 | 184.886.121 |
| Activo Operacional                    | 38.062.186  | 42.403.754  |
| <b>Productividad Activo Operativo</b> | <b>4,2</b>  | <b>4,4</b>  |

### MARGENES DE UTILIDAD

|   |             |             |                           |              |              |
|---|-------------|-------------|---------------------------|--------------|--------------|
| Ingresos Operacionales                        | 160.770.540 | 184.886.121 | Utilidad Neta             | 16.612.186   | 22.560.225   |
| Capital de Trabajo Operativo (KTO)            | 3.182.664   | 3.461.277   | Ingresos Operacionales    | 160.770.540  | 184.886.121  |
| <b>Productividad Capital de Trabajo Opera</b> | <b>50,5</b> | <b>53,4</b> | <b>Margen Neto</b>        | <b>10,3%</b> | <b>12,2%</b> |
| Ingresos Operacionales                        | 160.770.540 | 184.886.121 | Utilidad Operacional      | 24.794.307   | 33.671.978   |
| Capital Fijo Operativo                        | 34.879.522  | 38.942.477  | Ingresos Operacionales    | 160.770.540  | 184.886.121  |
| <b>Productividad K Fijo Operativo</b>         | <b>4,6</b>  | <b>4,7</b>  | <b>Margen Operacional</b> | <b>15,4%</b> | <b>18,2%</b> |
| Cartera Neta                                  | 200.000     | 240.000     | Utilidad Bruta            | 40.192.635   | 49.838.867   |
| Ingresos Operacionales                        | 160.770.540 | 184.886.121 | Ingresos Operacionales    | 160.770.540  | 184.886.121  |
| <b>Días de Recaudo Ingreso</b>                | <b>0,4</b>  | <b>0,5</b>  | <b>Margen Bruto</b>       | <b>25,0%</b> | <b>27,0%</b> |
| Inventario                                    | 2.982.664   | 3.221.277   | EBITDA                    | 28.194.307   | 37.571.978   |
| Costo de Ventas                               | 120.577.905 | 135.047.254 | Ingresos Operacionales    | 160.770.540  | 184.886.121  |
| <b>Días de Reposición Inventarios</b>         | <b>8,9</b>  | <b>8,6</b>  | <b>Margen EBITDA</b>      | <b>17,5%</b> | <b>20,3%</b> |



## 10.2 VALORACIÓN DE PELUQUERÍA OPALO POR EL MÉTODO DE DESCUENTO DE FLUJOS DE CAJA.

Después de revisar las variaciones de los estados financieros de la compañía y sus principales razones financieras, es importante estimar una proyección del comportamiento esperado de estos estados financieros al aplicar un proyecto o plan de mercadeo que tiene como objetivo principal el incremento en las ventas del 7% anual y ganar participación de mercado; en últimas el objetivo es el crecimiento en la generación de valor para sus propietarios.

### Cuadro 22. Hechos estilizados o variables base de proyección

| OPALO - Valoración por Descuento de Flujos de Caja |             |                    |                  |
|--|-------------|--------------------|------------------|
| Variables  |             | Capital de Trabajo |                  |
| Ventas Año Base                                    | 184.886.121 | Días inventarios   | 8,6              |
| Crecimiento Ventas                                 | 7,0%        | Días recaudo       | 0,5              |
| Costo Ventas/Ventas                                | 73,0%       | Días pago          | 6,0              |
| Gastos (Fijos)                                     | 16.166.889  | Créditos           |                  |
| Gastos (Variable)                                  | 0,0%        | Monto Costo        |                  |
| Inflación  | 4%          | Bancolombia        | 20.000.000 18,0% |
| Tasa impuestos                                     | 33,0%       | Davivenda          | 9.800.000 16,0%  |
| Costo Patrimonio                                   | 20,0%       | Total              | 29.800.000 17,3% |
| Valor del Patrimonio (FCL)                         |             | 145.930.609        |                  |

El primer paso para construir una proyección de los estados financieros básicos como el balance general, el estado de resultados, el estado de flujos de efectivo es definir las variables principales que afectarán las partidas. En el cuadro 22, se detallan las variables para las cuales se realiza la siguiente precisión: **a) Las ventas:** se toma de referencia el último año de información contable, para este caso es el año 2012. El crecimiento en ventas del 7% es la meta definida en el plan de mercadeo diseñado. **b) Costo de ventas/ventas:** para una empresa de servicios los costos de ventas estrictamente definidos en una empresa que comercie bienes no representan lo mismo; como los servicios de belleza, corte, maquillaje, spa, entre otros, son producto de una manualidad y no de intercambiar un bien físico comprado, se asume para este caso que la comisión u honorario del personal que realiza la labor directamente que generalmente es un porcentaje mayor que la ganancia del dueño del establecimiento, representa el coste de ventas. Además todos los insumos necesarios para la prestación del servicio (tijeras, shampoo, material de bioseguridad, entre otros) de carácter directo hacen parte de esta partida. Por lo anterior, para el año base la relación de coste de ventas/ventas fue de 73%, quiere decir que para el propietario del negocio su utilidad bruta es del 27%. **c) Gastos (fijos):** en términos de una empresa comercial los gastos fijos son los que no dependen de la operación, tales como

arrendamientos, personal administrativo, entre otros. Para el en caso en particular de esta empresa de servicios, en este rubro se incluye además de arrendamientos y personal de administración, el gasto de servicios públicos; para el año base (2012) fueron de 16.166.889. Para las variables como inflación y tasa de impuestos se tomó valores de referencia actuales para ajustar los precios corrientes en las proyecciones. Para los cálculos de capital de trabajo se tomaron de referencia para proyectar los días de inventarios, días de pago y días de recaudo que servirán para proyectar los activos y pasivos operativos. Finalmente, como hay financiación de inversiones es importante definir la estructura de deuda y sus pagos futuros para las proyecciones. El plan de mercadeo diseñado estima un presupuesto financiado por Bancolombia y Davivienda por \$29.800.000.

Después de hacer todos los cálculos se llegó a que el valor del patrimonio por el método del flujo de caja es de \$145.930.609 al implementar el plan de mercadeo. En los siguientes cuadros se detalla cómo se llegó a esta estimación.

### Cuadro 23. Opalo – proyección estados financieros

| <i>Balance General</i>             | <b>Año Base</b>   | <b>Año 2013</b>   | <b>Año 2014</b>    | <b>Año 2015</b>    | <b>Año 2016</b>    | <b>Año 2017</b>    | <b>Año 2018</b>    |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Disponible                         | 318.972           | 24.246.843        | 47.035.042         | 71.653.483         | 98.202.650         | 126.783.386        | 157.493.923        |
| Inventarios                        | 3.221.277         | 3.451.958         | 3.693.595          | 3.952.147          | 4.228.797          | 4.524.813          | 4.841.549          |
| Cuentas x Cobrar                   | 240.000           | 274.761           | 293.995            | 314.574            | 336.594            | 360.156            | 385.367            |
| Activos Fijos (Neto)               | 38.942.477        | 56.648.229        | 50.353.981         | 44.059.734         | 37.765.486         | 31.471.238         | 25.176.991         |
| <b>Total Activos</b>               | <b>42.722.726</b> | <b>84.621.792</b> | <b>101.376.613</b> | <b>119.979.937</b> | <b>140.533.527</b> | <b>163.139.593</b> | <b>187.897.830</b> |
| Cuentas x Pagar                    | 5.162.500         | 2.992.878         | 3.851.673          | 4.852.359          | 6.019.954          | 7.385.768          | 3.383.104          |
| Pasivos financieros                | 0                 | 26.124.502        | 21.758.976         | 16.573.430         | 10.413.603         | 3.094.807          | 0                  |
| Capital Social+Superavit Cap       | 15.000.000        | 37.560.225        | 55.504.411         | 75.765.965         | 98.554.148         | 124.099.971        | 152.659.018        |
| Utilidades                         | 22.560.225        | 17.944.186        | 20.261.553         | 22.788.183         | 25.545.823         | 28.559.047         | 31.855.708         |
| <b>Pasivo + Patrimonio</b>         | <b>42.722.725</b> | <b>84.621.792</b> | <b>101.376.613</b> | <b>119.979.937</b> | <b>140.533.527</b> | <b>163.139.593</b> | <b>187.897.830</b> |
| <i>Estado de Resultados</i>        | <b>Año Base</b>   | <b>Año 2013</b>   | <b>Año 2014</b>    | <b>Año 2015</b>    | <b>Año 2016</b>    | <b>Año 2017</b>    | <b>Año 2018</b>    |
| Ventas                             | 184.886.121       | 197.828.149       | 211.676.120        | 226.493.448        | 242.347.990        | 259.312.349        | 277.464.213        |
| -Costo de Ventas                   | 135.047.254       | 144.500.561       | 154.615.601        | 165.438.693        | 177.019.401        | 189.410.759        | 202.669.512        |
| -Gastos Operación (Fijos)          | 16.166.889        | 16.813.565        | 17.486.107         | 18.185.551         | 18.912.974         | 19.669.492         | 20.456.272         |
| -Gastos Operación (Variables)      | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| -Depreciación                      | 0                 | 6.294.248         | 6.294.248          | 6.294.248          | 6.294.248          | 6.294.248          | 6.294.248          |
| <b>Utilidad Operativa</b>          | <b>33.671.978</b> | <b>30.219.776</b> | <b>33.280.164</b>  | <b>36.574.956</b>  | <b>40.121.367</b>  | <b>43.937.850</b>  | <b>48.044.181</b>  |
| +Ingresos no Operacionales         |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |
| -Gastos no Operacionales           |                   | 3.437.409         | 3.039.040          | 2.562.743          | 1.993.274          | 1.312.406          | 498.348            |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b> | <b>33.671.978</b> | <b>26.782.367</b> | <b>30.241.124</b>  | <b>34.012.213</b>  | <b>38.128.094</b>  | <b>42.625.444</b>  | <b>47.545.833</b>  |
| -Impuestos                         | 11.111.753        | 8.838.181         | 9.979.571          | 11.224.030         | 12.582.271         | 14.066.396         | 15.690.125         |
| <b>Utilidad Neta</b>               | <b>22.560.225</b> | <b>17.944.186</b> | <b>20.261.553</b>  | <b>22.788.183</b>  | <b>25.545.823</b>  | <b>28.559.047</b>  | <b>31.855.708</b>  |

En el cuadro 23, se detalla las proyecciones del balance general y el estado de resultados partiendo del año base 2012, por un periodo de 6 años siguientes. Este es el tiempo de la deuda bancaria adquirida para financiar las inversiones y gastos del plan de mercadeo. Por el lado del balance general, el disponible se calcula por los saldos finales de caja que se estimaron en el estado de flujos de efectivo (ver cuadro 24). Los inventarios y cuentas por cobrar se calcularon en el cuadro 25 donde se estiman las proyecciones del capital de trabajo. El activo fijo, toma de referencia el valor del periodo anterior, más las compras de activos fijos proyectadas en el estado de flujos de efectivo (ver cuadro 24) y la depreciación estimada por el método de línea recta tomando de referencia el año base. Por el lado del pasivo, las cuentas por pagar se estiman en el cuadro 25 de variación de capital de trabajo y los pasivos financieros corresponden a los saldos de las obligaciones financieras teniendo en cuenta las amortizaciones anuales proyectadas y los intereses pagados (ver cuadro 26).

Para cerrar el balance general, el capital pagado corresponde a la acumulación de las utilidades del ejercicio de cada año, se reinvierten en el negocio, lo que significa que no hay reparto de dividendos a los propietarios. Revisando el estado de resultados, las ventas crecen anualmente al 7% tal como se definió en las variables de entrada; igualmente sucede con el costo de ventas que representa el 73% de las ventas de cada año y los gastos fijos (operacionales) tienen el efecto de la inflación para cada año. Los gastos operacionales se calculan en el cuadro 26, como gasto financiero (intereses).

#### **Cuadro 24. Estado de Flujos de Efectivo proyectados de OPALO peluquería.**

| <i>Estado de Flujos de Efectivo</i>             | <b>Año Base</b> | <b>Año 2013</b>     | <b>Año 2014</b>     | <b>Año 2015</b>     | <b>Año 2016</b>     | <b>Año 2017</b>     | <b>Año 2018</b>     |
|---|-----------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Caja Inicial                                    |                 | 318.972             | 24.246.843          | 47.035.042          | 71.653.483          | 98.202.650          | 126.783.386         |
| +Ingresos Ventas                                |                 | 197.828.149         | 211.676.120         | 226.493.448         | 242.347.990         | 259.312.349         | 277.464.213         |
| -Costo Ventas                                   |                 | 144.500.561         | 154.615.601         | 165.438.693         | 177.019.401         | 189.410.759         | 202.669.512         |
| -Gastos Operación (Fijos)                       |                 | 16.813.565          | 17.486.107          | 18.185.551          | 18.912.974          | 19.669.492          | 20.456.272          |
| -Gastos Operación (Variables)                   |                 | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   |
| -Impuestos                                      |                 | 8.838.181           | 9.979.571           | 11.224.030          | 12.582.271          | 14.066.396          | 15.690.125          |
| -Variación Capital de Trabajo Neto Op.          |                 | 3.015.755           | 92.104              | 98.464              | 105.357             | 112.732             | 120.623             |
| <b>Efectivo por Actividades de Operación</b>    |                 | <b>24.660.088</b>   | <b>29.502.737</b>   | <b>31.546.709</b>   | <b>33.727.987</b>   | <b>36.052.969</b>   | <b>38.527.681</b>   |
| -Compra Activos Fijos                           |                 | 24.000.000          | 0                   |                     |                     |                     | 0                   |
| +Ingresos por venta de activos                  |                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Efectivo por Actividades de Inversión</b>    |                 | <b>-24.000.000</b>  | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            |
| +Ingresos por Desembolso Créditos               |                 | 29.800.000          | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   |
| -Amortización Créditos                          |                 | 3.094.807           | 3.675.498           | 4.365.526           | 5.185.546           | 6.159.827           | 7.318.796           |
| -Gasto Financiero                               |                 | 3.437.409           | 3.039.040           | 2.562.743           | 1.993.274           | 1.312.406           | 498.348             |
| -Pago Dividendos                                |                 | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   |
| <b>Efectivo por Actividades de Financiación</b> |                 | <b>23.267.784</b>   | <b>-6.714.538</b>   | <b>-6.928.269</b>   | <b>-7.178.819</b>   | <b>-7.472.233</b>   | <b>-7.817.144</b>   |
| +Ingresos Financieros                           |                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Efectivo por Otras Actividades</b>           |                 | <b>0,0</b>          | <b>0,0</b>          | <b>0,0</b>          | <b>0,0</b>          | <b>0,0</b>          | <b>0,0</b>          |
| <b>Efectivo Neto del Periodo</b>                |                 | <b>23.927.871,8</b> | <b>22.788.199,0</b> | <b>24.618.440,0</b> | <b>26.549.167,7</b> | <b>28.580.736,2</b> | <b>30.710.536,8</b> |
| Caja Final                                      | 318.972         | 24.246.843          | 47.035.042          | 71.653.483          | 98.202.650          | 126.783.386         | 157.493.923         |

En el cuadro 24, se estima el efectivo por actividades de operación, inversión y financiación que generan el efectivo neto de cada periodo y la caja final que va al disponible en el activo. Para el año 2013, el flujo refleja, los recursos desembolsados por \$29.800.000 de crédito bancario para financiar la compra de activos fijos (mobiliario, equipos de estética) por \$24.000.000 y \$5.900.000 adicionales para publicidad, talleres y demás actividades descritas en el plan de mercadeo. Estos movimientos permiten terminar con efectivo importante de \$24.246.843. Si las ventas responden como se han proyectado para los años siguientes por las actividades y políticas de ventas, se observa que la liquidez del disponible le permite a los propietarios a partir de los años 2014 en adelante usar esos recursos para diversificar su portafolio de inversiones, adquiriendo productos de renta fija (CDT) o planear en el corto plazo, adquisición de más activos fijos como el local comercial donde opera la empresa o ampliaciones en la capacidad instalada del negocio. Es importante trabajar con altos niveles caja para enfrentar las condiciones cambiantes del mercado y los futuros desafíos.

#### **Cuadro 25. Proyección de variación de capital de trabajo de OPALO peluquería.**

| <b>Capital de Trabajo</b>                | <b>Año Base</b>   | <b>Año 2013</b>  | <b>Año 2014</b>  | <b>Año 2015</b>  | <b>Año 2016</b>  | <b>Año 2017</b>  | <b>Año 2018</b>  |
|--|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Servicios estilistas                     |                   | 144.731.242      | 154.857.238      | 165.697.244      | 177.296.051      | 189.706.775      | 202.986.249      |
| Inventarios                              | 3.221.277         | 3.451.958        | 3.693.595        | 3.952.147        | 4.228.797        | 4.524.813        | 4.841.549        |
| Cuentas por Cobrar                       | 240.000           | 274.761          | 293.995          | 314.574          | 336.594          | 360.156          | 385.367          |
| <b>Capital de Trabajo Operativo</b>      | <b>3.461.277</b>  | <b>3.726.719</b> | <b>3.987.590</b> | <b>4.266.721</b> | <b>4.565.391</b> | <b>4.884.969</b> | <b>5.226.916</b> |
| Cuentas por Pagar                        | 5.162.500         | 2.412.187        | 2.580.954        | 2.761.621        | 2.954.934        | 3.161.780        | 3.383.104        |
| <b>Capital de Trabajo Neto Operativo</b> | <b>-1.701.223</b> | <b>1.314.532</b> | <b>1.406.636</b> | <b>1.505.100</b> | <b>1.610.457</b> | <b>1.723.189</b> | <b>1.843.812</b> |
| <b>Variación Capital de Trabajo</b>      |                   | <b>3.015.755</b> | <b>92.104</b>    | <b>98.464</b>    | <b>105.357</b>   | <b>112.732</b>   | <b>120.623</b>   |

En el cuadro 26, se detalla las amortizaciones anuales a capital de las obligaciones bancarias, así como los intereses pagados.

#### **Cuadro 26. Endeudamiento proyectado de OPALO peluquería.**

| <b>Endeudamiento</b>           | <b>Año Base</b> | <b>Año 2013</b> | <b>Año 2014</b> | <b>Año 2015</b> | <b>Año 2016</b> | <b>Año 2017</b> | <b>Año 2018</b> |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Saldo Crédito 1                | 0               | 20.000.000      | 17.565.170      | 14.654.043      | 11.173.447      | 7.012.283       | 2.036.461       |
| -Amortización Crédito 1        |                 | 2.036.461       | 2.434.830       | 2.911.127       | 3.480.596       | 4.161.164       | 4.975.822       |
| Saldo Crédito 2                | 0               | 9.800.000       | 8.559.332       | 7.104.933       | 5.399.983       | 3.401.320       | 1.058.346       |
| -Amortización Crédito 2        |                 | 1.058.346       | 1.240.668       | 1.454.399       | 1.704.950       | 1.998.663       | 2.342.974       |
| Saldo Obligaciones Financieras | 0               | 26.124.502      | 21.758.976      | 16.573.430      | 10.413.603      | 3.094.807       | 0               |
| Gasto Financiero (Intereses)   |                 | 3.437.409       | 3.039.040       | 2.562.743       | 1.993.274       | 1.312.406       | 498.348         |

Después de este proceso y análisis es importante enfocarse en el flujo de caja libre proyectado que se detalla en el cuadro 27. El EBITDA se calcula como la suma de la utilidad operativa y la depreciación que descontando los impuestos genera el flujo de caja bruto; para la empresa analizada se llega al flujo de caja libre descontando la inversión en capital de trabajo neto operativo y la inversión en activos fijos.

Este flujo de caja libre muestra la generación de caja de la operación que es una medida de la generación de valor en la empresa; el flujo de caja libre para la peluquería OPALO se incrementa a partir del año 2014 como respuesta del efecto de las actividades implementadas.

**Cuadro 27. Flujo de caja libre proyectado de OPALO peluquería.**

| <b>Flujo de Caja Libre</b>             | <b>Año Base</b> | <b>Año 2013</b>   | <b>Año 2014</b>   | <b>Año 2015</b>   | <b>Año 2016</b>   | <b>Año 2017</b>   | <b>Año 2018</b>   |
|--|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| EBITDA                                 |                 | 36.514.024        | 39.574.412        | 42.869.204        | 46.415.615        | 50.232.097        | 48.044.181        |
| -Impuestos                             |                 | 8.838.181         | 9.979.571         | 11.224.030        | 12.582.271        | 14.066.396        | 15.690.125        |
| <b>Flujo de Caja Bruto</b>             |                 | <b>27.675.842</b> | <b>29.594.841</b> | <b>31.645.174</b> | <b>33.833.344</b> | <b>36.165.701</b> | <b>32.354.056</b> |
| -Incremento KTNO                       |                 | 3.015.755         | 92.104            | 98.464            | 105.357           | 112.732           | 120.623           |
| <b>Efectivo Generado x Operación</b>   |                 | <b>24.660.088</b> | <b>29.502.737</b> | <b>31.546.709</b> | <b>33.727.987</b> | <b>36.052.969</b> | <b>32.233.433</b> |
| -Inversión en Activos Fijos            |                 | 24.000.000        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Flujo de Caja Libre</b>             |                 | <b>660.088</b>    | <b>29.502.737</b> | <b>31.546.709</b> | <b>33.727.987</b> | <b>36.052.969</b> | <b>32.233.433</b> |
| +Desembolsos                           |                 | 29.800.000        |                   |                   |                   |                   |                   |
| -Amortización Capital                  |                 | 3.094.807         | 3.675.498         | 4.365.526         | 5.185.546         | 6.159.827         | 7.318.796         |
| -Pago de Intereses                     |                 | 3.437.409         | 3.039.040         | 2.562.743         | 1.993.274         | 1.312.406         | 498.348           |
| <b>Flujo de Caja Libre Accionistas</b> |                 | <b>23.927.872</b> | <b>22.788.199</b> | <b>24.618.440</b> | <b>26.549.168</b> | <b>28.580.736</b> | <b>24.416.289</b> |

En este sentido, para poder valorar a la empresa con base en su flujo de caja libre trayendo a valor presente las proyecciones y aún en condiciones de perpetuidad es necesario descontar la estimación a través del WACC, que integra el costo de la deuda con el costo del patrimonio, esto quiere decir que el flujo de caja es sometido a las rentabilidades esperadas de la fuente de los recursos que financian las operaciones de la compañía. Se observa en el cuadro 27, la estimación del WACC para cada periodo proyectado, definiéndose finalmente el WACC promedio de todo el periodo.

## Cuadro 28. Costo de capital proyectado de OPALO peluquería.

| Costo de Capital        | Año Base      | Año 2013      | Año 2014      | Año 2015      | Año 2016      | Año 2017      | Año 2018      |                |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Pasivo Financiero       | 0             | 26.124.502    | 21.758.976    | 16.573.430    | 10.413.603    | 3.094.807     | 0             |                |
| Patrimonio              | 37.560.225    | 55.504.411    | 75.765.965    | 98.554.148    | 124.099.971   | 152.659.018   | 184.514.726   |                |
| Capital Financiero      | 37.560.225    | 81.628.913    | 97.524.940    | 115.127.578   | 134.513.574   | 155.753.825   | 184.514.726   |                |
| % Deuda                 | 0,0%          | 32,0%         | 22,3%         | 14,4%         | 7,7%          | 2,0%          | 0,0%          |                |
| % Patrimonio            | 100,0%        | 68,0%         | 77,7%         | 85,6%         | 92,3%         | 98,0%         | 100,0%        |                |
| Costo Deuda             | 17,3%         | 17,3%         | 17,3%         | 17,3%         | 17,3%         | 17,3%         | 17,3%         |                |
| Costo Deuda después Imp | 11,6%         | 11,6%         | 11,6%         | 11,6%         | 11,6%         | 11,6%         | 11,6%         | WACC           |
| Costo Patrimonio*       | 20,0%         | 20,0%         | 20,0%         | 20,0%         | 20,0%         | 20,0%         | 20,0%         | PROMEDIO       |
| <b>WACC</b>             | <b>20,00%</b> | <b>17,32%</b> | <b>18,13%</b> | <b>18,79%</b> | <b>19,35%</b> | <b>19,83%</b> | <b>20,00%</b> | <b>18,685%</b> |

Finalmente, en el cuadro 29, se realiza la valoración del flujo de caja libre descontado por el WACC promedio. Se llega al valor terminal del flujo de caja libre (en el último periodo) tomando el flujo de caja del último periodo proyectado sobre el WACC promedio y nos da un valor de \$172.507.386, con esta información y trayendo a valor presente del flujo de caja libre (descontado por el WACC), se calcula el valor del patrimonio de la compañía a valor presente, valor que recoge todos los efectos positivos de las medidas adoptadas para que la compañía genere mayor valor. Es importante notar que el valor del patrimonio en el año base es de \$37.560.225 y con las proyecciones se incrementa a \$145.930.609.

En conclusión, se puede afirmar que es viable poner en marcha la propuesta del plan de mercadeo diseñado para la peluquería OPALO y que siguiendo las actividades propuestas se pueden generar los márgenes y desempeño financiero esperado.

## Cuadro 29. Valoración del flujo de caja libre descontado de OPALO peluquería.

### VALORACION POR DESCUENTO DE FLUJO DE CAJA LIBRE

|                                    | Año Base           | Año 2013   | Año 2014     | Año 2015     | Año 2016     | Año 2017      | Año 2018     |
|------------------------------------|--------------------|--|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
| Flujo de Caja Libre                | 0,0                | 660.087,7  | 29.502.737,3 | 31.546.709,2 | 33.727.987,1 | 36.052.968,8  | 32.233.432,9 |
| Valor Terminal Flujo de Caja Libre |                    |  |              |              |              | 172.507.386,1 |              |
| Valor Presente FCL                 | 72.677.850,5       | Valor Presente de FCL año 2013 a 2018                      |              |              |              |               |              |
| Valor Presente Valor Terminal      | 73.252.758,9       | Valor Presente de FCL a perpetuidad (año 2018 en adelante) |              |              |              |               |              |
| -Valor Pasivo Financiero           | 0                  |  |              |              |              |               |              |
| <b>VALOR DEL PATRIMONIO</b>        | <b>145.930.609</b> |  |              |              |              |               |              |

## 11. CONCLUSIONES

Después de haber realizado los estudios que permiten evaluar el plan de mercadeo, se puede rescatar las siguientes conclusiones:

- La oportunidad de mercados con la que cuenta la Peluquería OPALO UÑAS Y ESTÉTICA es muy atractiva, se identificó un mercado potencial de 2.431.955 clientes y un mercado meta equivalente a 520.388 clientes que pertenecen a las comunas 10, 17, 18, 19 y 22, que hacen parte de la zona de influencia de la peluquería.
- La encuesta aplicada a 665 personas y calculada por el método de poblaciones infinitas (mayores a 500.000 habitantes) arrojó que los encuestados utilizan los servicios de belleza con mayor frecuencia semanal, en un segmento de edad entre 25 y 44 años, principalmente en la comuna 18 y que valoran por encima de todo la calidad en el servicio y una infraestructura física; estos hallazgos se tuvieron en cuenta en el plan de mercadeo propuesto.
- Las fortalezas de la Peluquería OPALO están en su buena infraestructura física, ambientación y ubicación estratégica, debe cubrir riesgos en seguros todo riesgo y estructurar un plan de mercadeo que mejore su posición en el mercado. Sus mayores oportunidades están en diversificar su oferta y ganar tamaño de mercado con las nuevas jugadas estratégicas (paquetes corporativos, publicidad, alianzas, entre otras). Debe combatir la guerra de precios del sector y buscar diferenciarse en servicio de sus competidores.
- El plan de mercadeo diseñado se estructuró en 7 actividades para lograr los objetivos específicos diseñados, estos objetivos son: realizar un estudio de mercados, conocer los resultados de satisfacción de los clientes, implementar las estrategias de mercado para crecer las ventas en un 7%.
- Al realizar las estimaciones y proyecciones financieras con respecto a su competencia, OPALO UÑAS Y ESTÉTICA garantiza una excelente rentabilidad progresivamente, dentro del sector de los servicios terciarios obteniendo incrementos iguales o superiores al 7% en los ingresos obtenidos por concepto de la venta de éstos.

- OPALO UÑAS Y ESTÉTICA presenta una estabilidad económica financiera al arrojar indicadores positivos, que se reflejan en el Balance General proyectado y el flujo de caja. Después de implementar el plan de mercadeo con una inversión de \$29.800.000, el valor patrimonial proyectado es de \$145.930.609, la empresa contará con un superávit de caja que puede ser utilizado para otras inversiones o ampliación del local o inversiones de corto plazo (CDT's).



## **12. RECOMENDACIONES**

- Realizar en Enero de 2014 una Investigación de Mercados en las comunas adyacentes al entorno de la Peluquería OPALO UÑAS Y ESTÉTICA con el fin de analizar la posibilidad de crear sucursales, teniendo en cuenta las variables socio-económicas como también los factores tanto externos como internos para tomar decisiones provechosas para la empresa y que se enfoquen al mejoramiento de la calidad de vida de sus propietarios y trabajadores. Además, repetir la encuesta realizada en este proyecto en la misma fecha planteada para medir el impacto en la percepción de los clientes de las medidas implementadas en el plan de mercadeo diseñado.
- De acuerdo al cumplimiento del flujo de caja estimado y proyectado para el año 2014, siguiendo el plan estratégico, se debe tomar la decisión de ampliar el actual local en el mes de Junio, donde funciona la sede administrativa, para una mejor atención a sus clientes actuales y futuros. Esta medida es viable debido a que la caja es ampliamente positiva en el año 2014 con \$47.035.042 (ver cuadro 24).

## BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ ARANGO, Alberto. Matemáticas financieras. 2Ed. Santafé de Bogotá. McGraw Hill. 1996. 270p, 242p. ISBN: 958-600-339-6.

ARMSTRONG, Gary. Marketing. 8 ed. p. 49-51 KOTLER, Philip "Dirección de Marketing, Duodécima Edición, Pág. 62

BERMEJO, Manuel; RUBIO, Isabel; DE LA VEGA, Ignacio. La creación de empresa propia. 1Ed. España McGraw-Hill.; 1994. 14p.

CERTO, Samuel. Administration Moderna. Ed. Madrid: Prentice Hall. 1998.6p

CN crece negocios Estructura del plan de negocios [en línea] Bogotá D.C. 2012. [Consultado 12 de Abril de 2013] Disponible en internet: <http://www.crecenegocios.com/estructura-del-plan-de-negocios/>

CÓDIGO DEL COMERCIO. 15 Ed. Santafé de Bogotá. Legis editores S.A. 2007. ISBN: 958-653-100-7

DIMATTEO, Robín, Relaciones Públicas y Servicio al cliente . Madrid: Ed. Gaceta de Negocios 1996. P349.

EMPRENEDORES. Que es el estudio de mercado [en línea]. Bogotá D.C. 2013 [consultado 13 de mayo de 2013]. Disponible en internet: <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-el-estudio-de-mercado/>

FRED R DAVID; La Gerencia Estratégica, de Legis. Capítulo 2: Formulación de estrategias. Capítulo 3: Análisis y selección de estrategias.

GRANADA T. Gustavo, La publicidad y el Servicio al Cliente. Bogotá: Ed. Monserrate 2000. P216

HENRIQUEZ D., Zoraida, Publicidad Exterior e Interior. Bogotá: Ed. Monserrate 2005. P135

HOWARD, Farran, Planeación Estratégica en el Servicio al Cliente. Buenos Aires: Ed. Paraná 1994. P190

KOTLER Philip Direccion de marketing [en línea]. Mexico, Ediciones Macchi, 2008 [consultado 20 de abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.kotlermarketing.com/>

MCCARTHT Y PERRAULT, Clínica Empresarial,[en línea].Santiago de Chile: Ediciones Macchi, 1997. 178 p [Consultado 6 de abril de 2012]. Disponible en Internet:

[http://books.google.com.co/books?id=pmJIL80wvecC&printsec=frontcover&dq=agua&hl=es&sa=X&ei=0UE5T6nPBMy2tweN0bS3Ag&redir\\_esc=y#v=onepage&q=agua&f=false](http://books.google.com.co/books?id=pmJIL80wvecC&printsec=frontcover&dq=agua&hl=es&sa=X&ei=0UE5T6nPBMy2tweN0bS3Ag&redir_esc=y#v=onepage&q=agua&f=false)

MENDEZ A. Carlos E. Metodología diseño y desarrollo de proceso de investigación. Mac Graw Hill 3 ed. p. 67 – 113

Memorias – corporación para el desarrollo de las Microempresas [en línea]. Bogotá D.C. Auditorio plaza de los artesanos, 2005 [consultado 10 de mayo de 2012] Disponible en internet: [http://www.propais.org.co/newPortal/archivos/memorias\\_foros/memo\\_1.pdf](http://www.propais.org.co/newPortal/archivos/memorias_foros/memo_1.pdf).

ORTIZ ANAYA, Héctor. Flujo de caja y proyecciones financieras. Departamento de publicaciones Universidad externado de Colombia. 2009. 127p. ISBN: 958616313X

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis financiero aplicado. 11 Ed. Santafé de Bogotá. Departamento de publicaciones universidad Externado de Colombia. 2002. 273p, 402p. ISBN: 958-016612-01

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis financiero aplicado. 11 ed. Santafé de Bogotá. Departamento publicaciones universidad externado de Colombia. 2002.273p, 402p. ISBN: 958-016612-0.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis financiero aplicado. 11 ed. Santafé de Bogotá. Departamento publicaciones universidad externado de Colombia. 2002.273p, 402p. ISBN: 958-016612-0.

PALACIO Edwin, Como elaborar un estudio administrativo de tu plan de negocios [en línea] Bogotá D.C.2013 [consultado 19 de mayo de 2013]. Disponible en internet: <http://crearunaempresaya.wordpress.com/2011/02/28/como-elaborar-el-estudio-administrativo-de-tu-plan-de-negocios/>

RAMÍREZ, Elbar y CAJIGAS R, Margot. Análisis de pre factibilidad empresarial, capitulo 10: PROYECCION EN VENTAS, EL PUNTO DE EQUILIBRIO BASE PARA PROYECTAR VENTAS.

RAMÍREZ, Elbar y CAJIGAS R, Margot. Proyectos de inversión competitivos. Palmira Universidad nacional de Colombia 2004. P18. ISBN: 958-80-9524-7.

RAMÍREZ, Elbar y CAJIGAS R, Margot. Análisis de pre factibilidad empresarial, capítulo 1: VALORANDO LA IDEA DE NEGOCIO.

RAMÍREZ & CAJIGAS. Análisis de pre factibilidad empresarial. [CD] Capítulo Uno, valorando la idea de negocio. Universidad Nacional de Colombia.

RODRÍGUEZ V, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, cap. 6: definición de análisis DOFA. 5Ed. Thomsom; 2005. 141p.

TOLEDANO, Mario, La ambientación en el Servicio. Madrid: Ed. Gaceta de Negocios 1992. P417.

VARELA V, Rodrigo. Innovación empresarial. 1Ed. Santafé de Bogotá. Pearson Educación de Colombia Ltda. 2001. 7p.

VIGORENA, Fernando. El intrapreneur. El nuevo perfil del ejecutivo moderno. Disponible en Internet: <http://www.emprendedores.cl/intr9.htm>

VOELKER, Alan, Servicio al cliente en negocios de belleza. Madrid: Ed. Gaceta de Negocios 1988. P417

WUNDER, Gender, Análisis Estadístico en Negocios Terciarios . Madrid: Ed. Gaceta de Negocios 1996. P224

ZEIKMUND, William; D'AMICO, Michael. Mercadotecnia. 3 Ed: Compañía Editorial Continental.1993. p.12.

## **ANEXOS**

### **Anexo A. Encuesta**

**FECHA**\_\_\_\_\_ **NRO**\_\_\_\_\_

NOTA: Favor suministrar la siguiente información

**1. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de belleza e imagen facial y/o corporativa?**

- a. Semanalmente
- b. Quincenalmente
- c. Mensualmente
- d. Bimensualmente

**2. ¿La Peluquería que frecuenta para solicitar los servicios está ubicada en?**

- a. Barrio Meléndez
- b. Barrio Ciudad Capri.
- c. Barrio Caldas
- d. Otro

**3. ¿Cómo califica el servicio que le prestaron a Usted?**

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo
- e. Pésimo

**4 ¿Para qué utiliza los servicios de belleza e imagen?**

- a. Por costumbre
- b. Evento Familiar
- c. Evento Social
- d. Eventos Institucional

**5. ¿Qué es lo más importante de la empresa que le presta el servicio?**

- a. Los diferentes cortes de cabello para caballeros y damas.
- b. La variedad de servicios que se ofrecen tanto a caballeros como a las damas
- c. Los equipos modernos.
- d. La atención
- e. La decoración del sitio.

## Anexo B. Cálculo indicadores financieros

### FORMULAS DE INDICADORES

|  |   |
|--|---|
| Rentabilidad Operativa                     | Utilidad Operacional / Activo Operacional                   |
| Rentabilidad Patrimonial                   | Utilidad Neta / Patrimonio                                  |
| Productividad Activo Operativo             | Ingresos Operacionales / Activo Operacional                 |
| Productividad Capital de Trabajo Operativo | Ingresos Operacionales / Capital de Trabajo Operativo (KTO) |
| Productividad K Fijo Operativo             | Ingresos Operacionales / Capital Fijo Operativo             |
| Días de Recaudo Ingreso                    | Cartera Neta * 360 / Ingresos Operacionales                 |
| Días de Reposición Inventarios             | Inventario * 360 / Ingresos Operacionales                   |
| Margen Neto                                | Utilidad Neta / Ingresos Operacionales                      |
| Margen Operacional                         | Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales               |
| Margen Bruto                               | Utilidad Bruta / Ingresos Operacionales                     |
| Margen EBITDA                              | EBITDA / Ingresos Operacionales                             |

## Anexo C. Instalaciones OPALO

### INSTALACIONES PELUQUERÍA OPALO UÑAS Y ESTÉTICA

